

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza a komparace managementu dvou cyklistických klubů
Analysis and Comparison of Two Cycling Clubs Management

Student:

Klára Kubínová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jiřina Kračmarová

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Klára Kubínová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Specializace: 03 Sportovní management
Téma: **Analýza a komparace managementu dvou cyklistických klubů**
Analysis and Comparison of Two Cycling Clubs Management
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické vymezení pojmů
 3. Analýza a komparace managementu vybraných cyklistických klubů
 4. Shrnutí výsledků šetření, náměty a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DURDOVÁ, Irena. *Vybrané kapitoly z managementu a marketingu sportu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2019. ISBN 978-80-248-4165-6.
HOBZA, Vladimír. *Ekonomie sportu: vybrané kapitoly*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4381-2.
HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4102-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiřina Kračmarová**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 07.05.2020

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité zdroje a odbornou literaturu.

V Ostravě dne12.5.2020.....

.....*Klára Kubínová*.....
jméno a příjmení studenta

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Jiřině Kračmarové za odborné rady a připomínky při vedení mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala klubům Novatop bike team a Opavský sportovní klubu za poskytnuté informace.

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Teoretické vymezení pojmů.....	11
2.1	Management.....	11
2.2	Manažer.....	11
2.2.1	Manažerské funkce	12
2.2.2	Manažerské role	13
2.3	Sport	15
2.4	Sportovní management.....	16
2.4.1	Sportovní manažer	17
2.4.2	Rozhovor se sportovním managerem	18
2.5	Sportovní klub.....	18
2.5.1	Spolek	18
2.6	Marketing sportu	19
2.6.1	Marketingový mix ve sportu.....	20
2.6.2	Sponzoring ve sportu	21
2.7	Strategické cíle	22
2.8	Strategická analýza.....	22
2.8.1	Analýza SWOT.....	23
2.9	Dotazníkové šetření.....	24
3	Analýza a komparace vybraných cyklistických klubů	25
3.1	Analýza managementu Novatop bike team.....	25
3.1.1	Základní informace o klubu.....	25
3.1.2	Organizační struktura klubu.....	26
3.1.3	Finanční stránka klubu.....	26
3.1.4	Rozhovor.....	29
3.1.5	Dotazníky pro členy klubu.....	31
3.1.6	SWOT analýza.....	38
3.2	Analýza managementu Opavského sportovního klubu.....	40
3.2.1	Základní informace o klubu.....	40
3.2.2	Organizační struktura.....	40
3.2.3	Finanční stránka klubu.....	42
3.2.4	Rozhovor.....	45
3.2.5	Dotazníky pro členy klubu.....	47
3.2.6	SWOT analýza.....	53
3.3	Komparace analyzovaných klubů	54

3.3.1	Komparace základních aspektů obou klubů	55
3.3.2	Komparace finanční stránky obou klubů	55
3.3.3	Komparace výsledků SWOT analýzy	58
4	Shrnutí výsledků, náměty a doporučení.....	60
5	Závěr	62
	Seznam použité literatury	64
	Seznam zkratk	66
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	67
	Seznam příloh	68
	Přílohy.....	1

1 Úvod

Pod pojmem sport si každý jedinec představí něco jiného. Pro někoho je sport symbolem zdravého životního stylu, aktivním vyplněním volného času nebo určitou formu socializace. I přes fakt, že ne každý je nadšencem sportu a pohledy na něj se mohou lišit, jedno zůstává společné, a to, že se jedná o pohybovou aktivitu. Sport lze provádět jak na rekreační úrovni, kdy jde hlavně o prožitek z pohybu, na amatérské úrovni, kde už jde o určitou výkonnost, ale jedinec to stále dělá pouze pro zábavu, a v poslední řadě na profesionální úrovni, kdy se sport stává profesí a sportovec se sportováním živí.

Mezi nejpopulárnější sporty celosvětově patří fotbal a lední hokej. Oblíbenost sportu pramení samozřejmě ze zálib jedince či atraktivity daného sportu. Dle mého názoru hraje velkou roli také úspěšnost národních sportovců. V bakalářské práci jsem se rozhodla využít mé velké záliby, a to jízdy na kole.

Práce se bude zaměřovat na dva amatérské cyklistické kluby působící v Opavě. V prvním případě se bude jednat o Novatop bike team, specializující se převážně na horskou cyklistiku, silniční cyklistiku a triatlon. Druhým klubem bude Opavský sportovní klub, který kromě cyklistických nadšenců sdružuje také lidi s láskou pro běh, zimní sporty a sport všeobecně.

Jak jsem již zmínila, cyklistika je mým velkým koníčkem a aktivně se zúčastňuji různých závodů. Jako členku jednoho z analyzovaných klubů mě napadlo tento klub porovnat s dalším klubem na stejné amatérské úrovni, ve stejném městě a zjistit, v jakých oblastech se chod týmu může lišit a co naopak mají společného. ***Cílem mé bakalářské práce je tedy analyzovat management obou klubů, následně je mezi sebou porovnat a z výsledků šetření pak navrhnout možné náměty na zlepšení.***

Práce se bude skládat ze dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část bude zaměřena na vymezení hlavních pojmů v oblasti managementu a marketingu v obecném znění a následně v oblasti sportu. Následovat bude také popis výzkumných metod využitých v praktické části. V druhé, praktické části budou oba kluby postupně analyzovány jak ze stránky finanční, tak také z organizační. V obou případech bude proveden rozhovor s předsedou, dotazníkové šetření u členů klubu a bude vytvořena SWOT analýza.

Výsledky budou nakonec porovnány a vyhodnoceny. Závěr praktické části se bude věnovat shrnutí těchto výsledků a navržení možných doporučení pro lepší fungování klubů.

2 Teoretické vymezení pojmů

2.1 Management

Výraz management, v dnešní době již převzatý a používaný ve všech jazycích, pochází z Ameriky a je velmi těžké ho doslovně přeložit. Nejčastějším překladem bývá pojem řízení, jež je spojováno s uspořádanou prací vykonávanou skupinou lidí už v dávných dobách starověku. Jako příklad může být uvedeno vedení výstavby pyramid či jiných velkých staveb nebo také řízení státu, armády, církve. Ve druhé polovině 20. století došlo k postupnému vývoji moderního managementu, a to hlavně díky neustále se zvětšující průmyslové výrobě. (Blažek, 2014)

Existuje mnoho různých definic pro pojem management. Každý autor chápe význam slova trochu jinak. Nemůžeme tak konstatovat, která definice je správná a která není, protože žádné jednoznačné vysvětlení pojmu neexistuje. Vodáček, Vodáčková (2013) pomocí svých definic zdůrazňují různé činnosti či problémy. Pro zdůraznění využívaných nástrojů definují management jako souhrn přístupů a metod, jež musejí být použity pro splnění stanovených cílů podniku.

Podle Bělohávk, Košťana, Šuleře (2006) je management proces, ve kterém manažer plní své úkoly tak, aby bylo dosahováno cílů organizace v souladu s očekáváním jednotlivých členů organizace. Jednotlivé úkoly či aktivity manažera jsou na sobě závislé a představují nepostradatelnou součást procesu řízení podniku.

2.2 Manažer

Jak uvádí Horváthová a kol. (2017, s. 15), „*manažer je pracovník, jehož hlavním úkolem je stanovení a následná kontrola pracovních činností ostatních pracovníků organizace a využívání jejich disponibilních zdrojů*“. Manažer je tedy důležitou osobou v podniku, zodpovídající za plnění stanovených úkolů a cílů podniku. Manažer by měl mít určité teoretické vědomosti, kterým se lze naučit, a následně by je měl umět využít v praxi, a to v podobě např. motivování lidí, komunikaci či využití naučených postupů a technik. Mezi důležité vlastnosti manažera podle Horváthové a kol. (2017) řadíme vůdcovství, rozhodnost, samostatnost a iniciativu. Významnou roli v úspěšnosti manažera hrají také jeho zkušenosti, jež získal praxí v průběhu svého života.

Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) uvádějí, že manažery můžeme rozčlenit do tří úrovní podle jejich postavení v podniku.

- **Linioví** (nižší) manažeři jsou zodpovědní za kontrolu zaměstnanců při výkonu každodenních činností. Pracují přímo v provozu a řeší případné problémy, které nastanou v průběhu směny. Jako příklad můžeme uvést mistry, vrchní sestry či vedoucí administrativního oddělení.
- **Střední** manažeři se v hierarchickém rozdělení podniku nacházejí nad liniovými manažery. Dohlíží tedy na jejich činnost a dále se snaží uskutečnit strategické cíle organizace. Mohou to být např. stavbyvedoucí, vedoucí provozu apod.
- Nejvyšší postavení zauímají **vrcholoví** nebo též zvaní top manažeři. Mimo organizace, vedení lidí a kontroly plnění cílů mají na starost také celkový výkon podniku. Jedná se o početně nejmenší skupinu a řadíme zde generální ředitele, ředitele divizí apod. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

2.2.1 Manažerské funkce

Činností nebo také úkolům, které manažer musí vykonávat, aby zajistil dosažení cílů podniku, se obecně říká manažerské funkce. Tyto funkce by měly být vykonávány správně a smysluplně. Aby toto bylo zajištěno, musí manažer činnosti vykonávat vyváženě tak, aby nějakou z nich neopomíjel nebo se nezaměřoval na určitou činnost až moc. Jednostrannost může být v tomto případě nepříznivá pro celkovou účinnost vykonávaných úkolů. Existuje mnoho uspořádání manažerských funkcí. Vondáček, Vondáčková (2013) uvádějí jako příklad klasifikaci podle Američanů Harolda Koontze a Heinze Weihricha.

- **Plánování** je proces, při němž se manažeři snaží pomocí užitých informací stanovit cíle podniku a metody, jak daných cílů dosáhnout.

- Další funkcí je **organizování**, což je informační proces. Jedná se o rozdělení práce mezi jednotlivé zaměstnance v podniku, a to podle jejich pozice v organizační struktuře. Cílem plánování je efektivní zajištění plnění v času a prostoru.
- Při **výběru a rozmisťování spolupracovníků** je důležité brát ohled na schopnosti, dovednosti a znalosti jednotlivých pracovníků. Podle těchto parametrů jsou pak zaměstnanci rozmisťováni a rozdělováni.
- U **vedení lidí** se manažeři snaží řídit práci svých podřízených tak, aby efektivně plnili své pracovní úkoly. Využít k tomu mohou jak přímých (např. příkazy, normy, instrukce), tak také nepřímých (motivace, doporučení apod.) způsobů.
- Hlavním cílem **kontrolní** funkce je zhodnocení dosažených výsledků jednotlivých manažerských činností a také porovnání se stanovenými cíli. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Manažerské funkce můžeme dělit také na **sekvenční** a **paralelní**. Mezi funkce sekvenční patří již výše zmíněných pět funkcí. Tyto činnosti je nutné vykonávat podle uvedeného pořadí. Druhou skupinou jsou funkce paralelní (též zvané průběžné), které na rozdíl od funkcí sekvenčních na sebe nemusí navazovat. Mezi tyto funkce řadíme analyzování, rozhodování, implementaci a komunikaci. (Horváthová a kol., 2017)

2.2.2 Manažerské role

Při vykonávání svých činností přijde manažer do styku s mnoha různými lidmi s odlišným hierarchickým postavením. Kontakt mezi nimi je řízen určitými pravidly či principy. Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) citují rozdělení manažerských rolí podle Henryho Mintzberga na interpersonální, informační a rozhodovací.

Interpersonální role

- **Představitel** má v podniku reprezentativní funkci. Jedná se většinou o generálního ředitele, který vystupuje zejména jako nositel role, což znamená, že neplánuje, neřeší problémy a nerozhoduje. Je přítomen například u zahájení

provozu nových poboček nebo setkání s novými zaměstnanci. Úkoly představitele by lehce zvládl kdokoliv z jeho zástupců, avšak účastníci si váží přítomnosti právě generálního ředitele osobně.

- **Vedoucí** realizuje stanovené cíle organizace prostřednictvím kontroly, hodnocení výsledků svých podřízených a také následnou formulací jejich budoucích úkolů. Kromě již výše zmíněných činností se vedoucí manažer také snaží své podřízené motivovat k lepším výsledkům a vyzorovat jejich silné a slabé stránky.
- Manažer v roli **spojovatele** udržuje vztahy mezi organizací a okolím a rovněž komunikuje s ostatními manažery na horizontální úrovni či s manažery mimo organizaci. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

Informační role

- Top manažer v roli „**monitorujícího příjemce**“ hledá možnosti získání užitečných informací pro svou činnost, a to tím, že pozoruje okolí organizace. Jedná se především o rozhovory, formální, ale také neformální, zprávy, psané slovo apod.
- **Šířitel** získané informace šíří dál, a to převážně svým spolupracovníkům či externím partnerům.
- Manažer jako **mluvčí** podniku je pak zodpovědný za image organizace, dojem či názor, konkrétně poskytováním informací veřejnosti. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Rozhodovací role

- Mezi hlavní činnosti manažera v roli **podnikatele** patří využívání příležitostí, zavádění nových produktů na trh, výměna starých technologií za nové nebo také řešení případných problémů. Podnikatel rovněž musí posoudit rizika svých činností, případný úspěch a ziskovost.

- Aktivita provádění organizací nemusí vždy probíhat podle představ, a proto se manažeři potýkají s různými kritickými situacemi, neočekávanými událostmi či nechtěnými tlaky uvnitř organizace či z jejího okolí. **Řešitel rušivých událostí** proto musí umět reagovat na tyto negativní skutečnosti, jež mohou ohrozit dosažení cílů.
- **Distributor zdrojů** rozděluje zdroje mezi jednotlivé útvary podniku a v případě potřeby je také efektivně přerozděluje. Hospodaří tak s penězi, lidmi, časem, mocí a zařízením. Snaží se maximálně využít dané zdroje tak, aby odpovídaly prioritám organizace.
- **Vyjednavatel** přichází do styku s různými útvary, organizacemi či jednotlivci, např. s odboráři, dodavateli, podřízenými, kolegy, státní administrativou. Pro vykonávání této role je nutné mít pravomoc hospodařit se zdroji. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006)

2.3 Sport

Jak zmiňuje Novotný a kol. (2011), pojem sport odvozujeme z latinského slova „disportare“ a starofrancouzského „le désporter“, což můžeme přeložit jako bavit se či příjemně trávit volný čas.

Jedná se o fyzickou aktivitu, kterou lze provádět jak na rekreační úrovni, tak na úrovni vrcholové, kdy se sportováním daní lidé žijí. Sport je jednou z hlavních složek volného času jedince a v dnešní době čím dál více spojovaný se zdravým životním stylem. (Hobza, 2014)

Durdová (2015, s. 5) definuje sport jako „význačný společenský jev, charakteristický jednak svými specifickými vlastnostmi, jednak svým postavením a funkcemi ve vztahu k ostatním oblastem společenského života“. Mimo společenský význam, zdůrazňuje také jeho ekonomický přínos, kterému napomáhá celosvětová oblíbenost sportu.

Sport můžeme rozdělit do tří skupin podle toho, do jaké míry jsou jednotlivé sportovní činnosti prováděny. Dělíme je na sport vrcholový, výkonnostní a rekreační.

Při provádění sportovní aktivity na **vrcholové úrovni** jde v první řadě o podání maximálního výkonu a snahu vyhrát. Sport se stává pro daného jedince profesí a náplní každodenního života. Sportu obětuje všechnen svůj volný čas a také svůj osobní život.

Výkonnostní sport je jakýmsi “podstupněm” sportu vrcholového. Podání nejlepšího výkonu je stále hlavním cílem sportovce, avšak jedinec se danou sportovní aktivitou neživí. Stejně jako u sportu vrcholového se můžeme na této úrovni setkat s pojmy trenér, sportovní klub, sportovní oddíl, sponzor či sportovní manažer.

Rekreační sport (též nazývaný jako „sport pro všechny“ nebo „tělocvičná rekreace“) je pohybová aktivita prováděná za účelem odpočinku, relaxace, zlepšení fyzické zdatnosti, socializace, nových zážitků a dalších. Daná pohybová aktivita je prováděná dobrovolně, mimo pracovní dobu, ve volném čase jedince. (Durdová, 2011)

2.4 Sportovní management

Sportovní management je obor, ve kterém dochází k aplikaci obecných metod, technik, principů a postupů managementu na sportovní oblast. Sportovní manažeři by tak měli znát nejen základní manažerské postupy, ale také sportovní prostředí a jeho problematiku. (Nová a kol., 2016)

Podle Durdové (2019, s. 7) můžeme management sportu chápat jako „*způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, oddílů, družstev*“. Dále se s pojmem můžeme setkat v souvislosti s řízením výroby sportovního zboží nebo také s provozováním placených tělovýchovných služeb.

Pojem „*sportmanagement*“ se dlouhou dobu vyvíjel a měnil, než byl oficiálně přijat na akademické půdě. V některých případech můžeme tento pojem zaměnit výrazy „*sport administration*“ nebo „*athletic administration*“ avšak pojmenování „*sportmanagement*“ se používá nejčastěji, a to zejména v americké a západoevropské literatuře. (Čáslavová, 2009)

“Sportmanagement” se do češtiny překládá nejčastěji jako sportovní management nebo management sportu a v České republice se tato disciplína teprve rozvíjí. (Horváthová a kol., 2017)

2.4.1 Sportovní manažer

S rostoucím významem sportu roste také význam a potřeba sportovního manažera, který by měl umět aplikovat obecné manažerské postupy na sportovní prostředí, což bývá nejčastěji sportovní podnik, klub či organizace. Kromě základních vlastností a dovedností manažera by se měl sportovní manažer vyznat ve sportovním prostředí České republiky. Mezi jeden z hlavních úkolů sportovního manažera řadíme zajištění úspěšného provozu sportovního klubu, s čím souvisí také opatření potřebných financí. Správný sportovní manažer, jak uvádí Horváthová a kol. (2017), by měl umět komunikovat se sponzory, představiteli měst a obcí, se sportovním svazem daného sportu aj.

Čáslavová (2009) dělí význam sportovního manažera podle typických činností, které ve své funkci vykonává, na tři skupiny. Rozlišení jednotlivých typů či zaměření vede k jeho specializaci.

Manažeři, vedoucí sportovní týmy, popř. jednotlivci na vyšších úrovních soutěží, jako jsou např. olympijské hry, mistrovství světa nebo Evropy, spadají do skupiny „**manažeři na úrovni vedení sportovní činnosti**“.

Mezi manažery na úrovni řízení určitého sportovního spolku řadíme ty, kteří jsou členy, jak již z názvu vyplývá, určité sportovní organizace. Čáslavová (2009, s. 25) uvádí jako příklad členy výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáře svazů nebo vedoucí sportovních středisek.

Manažeři v podnikatelském sektoru se zabývají výrobou sportovního zboží, mezi něž řadíme i sportovní náčiní a nářadí, provozují různé placené tělovýchovné služby (např. fitness) a v neposlední řadě se může jednat o zaměstnance reklamních a marketingových agentur zaměřených na propagaci v oblasti sportu. (Čáslavová, 2009)

2.4.2 Rozhovor se sportovním managerem

Při využití techniky rozhovoru musí tazatel počítat s vyšší časovou náročností. Kladnou stránkou této techniky je však fakt, že respondent může svou odpověď více specifikovat a rozvinout své myšlenky. V případě nejasné odpovědi se tazatel může doptat na vysvětlení. Vše je tak přizpůsobeno dané situaci. Před samotným rozhovorem je nutné sestavit otázky, na něž bude postupně respondent odpovídat. Při rozhovoru je možné využívat speciální pomůcky pro záznam, např. diktafon či magnetofon. Po skončení rozhovoru jsou odpovědi tříděny a následně vyhodnocovány. (Durdová, 2019)

2.5 Sportovní klub

Založení sportovního klubu podléhá určitým zákonům a předpisům. Jedná se tak o právnickou osobu. V minulosti se v České republice ve většině případů zakládaly sportovní kluby jako občanská sdružení. Ty se od začátku roku 2014 podle občanského zákoníku považují za spolky. V případě velkých sportovních klubů se pak jedná o obchodní společnosti, a to konkrétně o akciové společnosti nebo společnosti s ručením omezeným. (Durdová, 2015)

Uvnitř sportovního klubu musí existovat určitá organizační struktura, kterou upravují stanovy sportovního klubu. Ty dále určují osoby zodpovědné za komunikaci klubu nebo také popisují činnost sportovního klubu. Durdová (2015, s. 92-95) uvádí pět funkcí ve sportovním klubu, které jsou podle stránek České unie nejčastější. Jedná se o funkce: předseda sportovního klubu, sekretář, členové předsednictva, člen předsednictva odpovědný za propagaci a marketing a v poslední řadě pokladník.

2.5.1 Spolek

Spolek (občanské sdružení) je sportovní organizace, jejímž hlavním cílem je provozování veřejně prospěšné činnosti. Znamená to, že nebyl primárně založen za účelem zisku. V případě, že zisk vykazuje, nesmí s ním samovolně nakládat, nýbrž ho využít pro účely, k nimž byl spolek založen, tj. v případě sportovních klubů sportovní činnost. (Durdová, 2019)

Jak je již uvedeno výše, založení a provozování sportovního klubu (potažmo spolku) podléhá určitým zákonům. Mezi ty nejvýznamnější patří občanský a obchodní zákoník.

Občanské sdružení vzniká registrací na příslušném orgánu, a to na popud návrhu minimálně tří osob. Nejdůležitější listinou občanského sdružení jsou tzv. „stanovy“. Jde o dokument, jenž má předem stanovené body, které musí být popsány, např. název sdružení, sídlo apod. Stanovy je pak nutné také přiložit k návrhu při registraci občanského sdružení. (Novotný, 2011)

2.6 Marketing sportu

Sportovní marketing se začal rozvíjet ve druhé polovině 19. století, a to především v USA díky rozvoji profesionálního sportu. Ze začátku byla tato disciplína řazena pod oblast sportovního managementu nebo sportovní sociologie. Postupem času se začala osamostatňovat a dnes je nedílnou součástí oblasti sportu. (Kunz, 2018)

Stejně jako pro sportovní management také pro marketing sportu existuje spousta definic. Nová a kol. (2016, s. 133) uvádí definici Graye a McEvoye, kteří poprvé použili spojení marketing sportu již v roce 1978 a definují ho jako *„aktivitu zákazníků a marketérů s průmyslovými výrobky a službami, kteří v narůstající míře využívají sport jako nástroj propagace“*. Sportovní marketing tak nevyužívá pouze marketingové strategie, ale rovněž všech forem sportu za účelem prodeje zboží a služeb. Velkou výhodou marketingu sportu je obrovská popularita a sledovanost právě sportovních klánů a sportu obecně. Obchodník těží z oblíbenosti určitého sportovce či sportovního klubu nebo týmu. Za nevýhodu můžeme označit velikost sportovního průmyslu a složitost obchodníka dostat se do povědomí diváků. (Nová a kol., 2016)

Nová a kol. (2016) tvrdí, že ke sportovnímu marketingu lze přistupovat dvěma směry: První, **marketing sportu**, podporuje především spotřebu sportovních produktů a služeb. Jedná se tak o propagaci sportovního vybavení, akcí a soutěží.

V druhém případě se jedná o **marketing prostřednictvím sportu**, kdy se organizace prostřednictvím sportu snaží zviditelnit a zaujmout a tím pobídnout sportovní fanoušky ke koupi jejich produktů, popřípadě služeb. Sponzoring zde hraje významnou roli.

2.6.1 Marketingový mix ve sportu

Je kombinací marketingových nástrojů využívaných k dosažení marketingových cílů podniku na daném trhu. Nejčastěji se jedná o tzv. „4P“, což zahrnuje produkt (product), cenu (price), místo (place) a propagaci (promotion). Podnik tak rozhoduje, jaký produkt bude nabízet, za jakou cenu, pro jaký cílový trh a jakým způsobem budou o produktu zákazníci informováni. Jednotlivé tyto nástroje by měly být využívány účelně a také vyváženě. (Čáslavová, 2009)

V marketingovém mixu ve sportu se více než označení „produkt“ používá termín „**sportovní produkt**“. Jedná se o propagaci produktů, a to materiálních i nemateriálních. Mezi materiální produkty řadíme sportovní náčiní, oděv, výstroj apod. Mezi ty nemateriální patří např. nabídka sportovních cvičení, sportovních akcí, výzkum v tělovýchovné oblasti nebo také hostinské služby. (Durdová, 2019)

Velmi důležitým prvkem je **cena sportovního produktu**. Určuje hodnotu produktu a také následný úspěch či neúspěch marketingového plánu podniku. V oblasti sportu je stanovení ceny obzvláště těžké (zejména pak u nemateriálního produktu), protože cena zahrnuje rovněž hodnotu prožitku. Při stanovování ceny by měl podnik myslet i na dlouhodobé cíle, a to např. získání dlouhodobé konkurenční výhody. (Durdová, 2019)

Místo definujeme jako umístění sportovního produktu na trhu. Na rozmístění sportovního produktu mají vliv určité faktory jako např. dostupnost, vzhled či bezpečnost daného místa nebo sportovního zařízení. Řadíme zde místo distribuce vstupenek, jehož úkolem je především co nejvíce zájemcům usnadnit nákup lístků. (Durdová, 2019)

Marketingová **propagace** neboli komunikace je posledním, avšak neméně důležitým prvkem koncepce „4P“. Jejím hlavním úkolem je informovat potenciální zákazníky o daném produktu či službě. Jednotlivé propagační strategie se mohou lišit, a to díky jednotlivým vlivům, které na ni působí. Liší se např. podle skupiny zákazníků, na kterou daná propagace cílí, podle typu použitých médií nebo také podle dostupných finančních prostředků. Marketingová komunikace se skládá z tzv. propagačního mixu, obsahující čtyři činnosti, a to reklamu, publicitu, opatření na podporu prodeje a osobní prodej. (Čáslavová, 2009)

2.6.2 Sponzoring ve sportu

Sponzoring je jedním z nástrojů marketingové komunikace. Prostřednictvím sportu, vnímaného jako celosvětově populární a hojně sledovaný, sponzoring pomáhá propagovat značky jednotlivých organizací, ale také napomáhá zlepšit image podniku. Mezi sporty, ve nichž je sponzoring nejvíce rozšířený, patří např. fotbal, hokej, basketbal či tenis. (Kunz, 2018)

Jeden z hlavních předpokladů fungování sponzoringu je vztah služby a protislužby. Sponzorovanému tak vůči sponzorovi vznikají určité povinnosti, např. vytváření dobré image firmy nebo povinnost v podobě dobré reklamy. V případě sponzorství dochází k sepsání tzv. „sponzorské smlouvy“. Existují však i jiné způsoby podpory jako mecenášství nebo dárcovství, kdy mecenáš potažmo dárcce neočekává žádnou protislužbu. (Nová a kol., 2016)

Durdová (2019) rozlišuje pět forem sponzoringu:

Sponzorování jednotlivých sportovců je nejrozšířenější formou na vrcholové úrovni. Sportovec se zavazuje propagovat dané zboží či značku svědomitě a nejlíp jak umí. Kromě finanční podpory sportovec také může obdržet sportovní výstroj, výzbroj nebo náčiní.

Další formou je **sponzorování sportovních týmů**, kterou můžeme najít ve všech úrovních sportu. Jedná se především o poskytnutí financí, sportovního vybavení nebo také ubytovacích a dopravních služeb. Protislužbou pak je reklama sponzora na dresech, vstupenkách nebo sportovištích.

V rámci **sponzorování sportovních akcí** je sponzor propagován na vstupenkách, plakátech nebo stadionech v průběhu celé akce.

Sponzorování sportovních klubů je pro sponzora lákavé již z několika důvodů, například si může vybrat, zda bude podporovat celý klub, jeho oddíly, nebo pouze vybraného jedince. Další výhodou této formy je velké množství způsobů reklamy.

Poslední formou je **sponzorování sportovních institucí**, do kterých řadíme sportovní svazy, federace a výbory.

2.7 Strategické cíle

Strategické cíle jsou základem všech strategií. Vytyčením cílů se organizace přibližuje stavům v budoucnosti, kterých chce dosáhnout, a to jak z krátkodobého hlediska, tak z hlediska dlouhodobého. Cíle jednotlivých podniků se mohou lišit. Mezi nejčastější kategorie cílů, tzn. oblast, na kterou se cíle zaměřují, řadíme ziskovost, růst, podíl na trhu, spokojenost zákazníka aj. Důležitým bodem tvorby cílů je také jejich hierarchické uspořádání. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Pro správnou formulaci a zvolení cílů je často využívaná metoda SMART. Cíle by tak měly odpovídat požadavkům této metody, které definují počáteční písmena pojmu SMART. (Blažek, 2014)

Specifický (cíl by měl být originální, jednoznačný a srozumitelný).

Měřitelný (hodnota cíle by měla být měřitelná a prokazatelná).

Akceptovaný (všichni, kteří cíle mají dosáhnout, musí s cílem souhlasit).

Realizovatelný (cíl musí být reálný a dosažitelný).

Termínovaný (tzn., že musejí být určeny termíny, do kterých musí být cíl splněn).

(Blažek, 2014, s. 99)

Cíle sportovních klubů jsou vzájemně provázané a je třeba je navzájem sladit. Rozlišujeme dlouhodobé cíle, jež jsou vytyčené nad tři roky, střednědobé cíle trvající tři roky a krátkodobé cíle, jejichž trvání je max. jeden rok. Čáslavová (2009, s. 38) člení cíle sportovního klubu na **sportovní cíle** (např. podpora volného času a sportu, podpora a vyhledávání talentů, podpora zdraví aj.), **ekonomické cíle** (např. úspěšné ekonomické řízení sportovního klubu, zlepšení finanční situace nebo posílení reklamy) a **sociální cíle** (např. dotazování členů podpora spokojenosti členů sportovního klubu aj.).

2.8 Strategická analýza

Strategická analýza napomáhá při tvorbě strategie, pro kterou je nezbytné znát vnější, ale také vnitřní prostředí podniku a případné vlivy na něj působící. Mezi tři hlavní oblasti

podniku řadíme **makroprostředí**, jež podnik nepřímo ovlivňuje, a patří zde faktory, které na podnik působí venku. Další oblastí je **mikroprostředí**, což podnik do jisté úrovně svým působením může ovlivnit. A v poslední řadě jde o **vnitřní prostředí podniku**, což jsou všechny postupy, činnosti a funkce prováděné uvnitř podniku za účelem úspěšného provozu. Strategickou analýzu provádíme pomocí různých metod, napomáhající porovnat okolí podniku, jeho silné a slabé stránky, případné hrozby nebo příležitosti, faktory, které podnik ovlivňují apod. (Horváthová a kol., 2017)

Podle Sedláčkové, Buchty (2006, s. 9) je hlavním úkolem strategické analýzy „*identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relativní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku*“. Dále dodávají, že je nezbytné vědět, jak mezi sebou jednotlivé faktory fungují a souvisí.

2.8.1 Analýza SWOT

SWOT analýza je využívána ke zhodnocení obchodní situace firmy a následné definici její budoucí strategie. Sjednocuje výsledky z vnějších a vnitřních analýz podnikatelského prostředí. SWOT se skládá ze čtyř slov, a to silné stránky (*Strengths*), slabé stránky (*Weaknesses*), příležitosti (*Opportunities*) a hrozby (*Threats*). (Cadle, Paul, Turner, 2010)

Data pro SWOT analýzu mohou manažeři získávat různými způsoby. Jedním ze způsobů může být převzetí dat již z předešlých dílčích analýz a následné vkládání jejich výsledků do tabulky SWOT analýzy. Dalším prostředkem může být rozhovor, popř. diskuse expertů nebo porovnání organizace s konkurenty. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Silné stránky organizace představují kladné podmínky uvnitř podniku, které mu zajišťují určitou výhodu oproti konkurenci. Výhoda může spočívat např. v kvalitě materiálu, lepší reklamě nebo také ve vyspělejší technologii.

Slabé stránky jsou opakem silných stránek. Jsou to tedy nedostatky uvnitř podniku, jež mohou způsobovat třeba pokles výkonnosti organizace. Jako nevýhodu můžeme uvést např. chybějící zdroje nebo potřebné finance, zastaralé technologie nebo nedostatek schopných manažerů právě v oblasti strategického řízení.

Příležitosti jsou předpoklady vnějšího prostředí, které mohou příznivě ovlivňovat výstupy organizace. Měly by být odhadovány nejen z krátkodobého hlediska, tzn. v současných podmínkách, ale především z dlouhodobého vývoje okolního prostředí. Mezi takovéto příležitosti můžeme zařadit např. zvyšující se počet obyvatel, potažmo potencionálních zákazníků, změny v zákoně nebo příliv nových technologií.

Opakem příležitostí jsou **hrozby**, které negativně ovlivňují výstupy organizace. Jedná se např. o silnou konkurenci, která právě vstoupila na trh, pokles zákazníků nebo také, jak již bylo zmíněno v příležitostech, změny v zákoně, avšak ty, které organizace ovlivňují negativně. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

2.9 Dotazníkové šetření

Dotazníky slouží ke sběru primárních dat, což jsou data, která ještě nebyla shromážděna. Data jsou většinou aktuální a jsou zaměřena na konkrétní problematiku. Může se jednat o kvalitativní získávání dat, kdy hlavním úkolem je získání příčin a důvodů. Většinou se zabývá malým vzorkem respondentů. Druhým typem sběru dat je kvantitativní výzkum, který pracuje s velkým vzorkem respondentů. Nejčastějšími metodami u tohoto sběru dat je pozorování, dotazování nebo experiment. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Dotazníky jsou součástí našeho každodenního života. Můžeme je najít v různých novinách, časopisech na internetu apod. Vytvoření kvalitního dotazníku není však, jak si mnoho lidí myslí, vůbec lehká záležitost. Před jeho vytvořením je nutné stanovit si určité cíle, kterých chceme pomocí tohoto šetření dosáhnout. Dále následuje sestavení jednotlivých otázek a jejich odpovědí, jichž může být mnoho typů. Při tvorbě dotazníků je také velmi podstatné správný sled otázek tak, jak jdou za sebou. (Řezánková, 2007)

3 Analýza a komparace vybraných cyklistických klubů

3.1 Analýza managementu Novatop bike team

Další kapitola obsahuje základní informace o klubu Novatop bike team, analýzu klubového managementu, rozhovor s předsedou týmu, výsledky dotazníkového šetření a v poslední řadě vypracovanou SWOT analýzu.

3.1.1 Základní informace o klubu

Novatop bike team je opavský cyklistický klub sdružující nejen cyklistické nadšence z Opavy a blízkého okolí, ale z celé České republiky. Klub je rozdělený na tři sekce, mužskou, ženskou a triatlonovou část.

Vznik týmu se datuje do roku 2009, konkrétně 13. března, zápisem do obchodního rejstříku nejdříve jako Novatop Lapierre o.s. (obchodní sdružení), později jako z.s. (zapsaný spolek). Klub byl založen Jiřím Oslizlem a RNDr. Tomášem Borečkem, nynějším předsedou klubu. Mezi dva hlavní důvody založení klubu patřila snaha o zviditelnění a reklamu pro firmu AGRO NOVA (nynějšího hlavního sponzora). Druhým důvodem bylo poskytnout zázemí svým dvěma synům, kteří v té době milovali cyklistiku a začínali se účastnit různých cyklistických závodů. Počáteční vize byla, aby se z týmu stal poloprofesionální klub, tzn. - měli společný stan na závodech, k dispozici trenéra, licence pro české poháry, společné tréninky apod. Z toho však postupem času sešlo a novým cílem byla snaha o co nejlepší reklamu firmy AGRO NOVA. Velmi zajímavé členské výhody nalákaly spoustu nových členů z celé České republiky. S přibývajícím počtem členů vznikla také nová sekce, a to triatlonistů.

Tým byl celkem úspěšný, závodníkům se dařilo, pořádaly se společná soustředění, výjezdy i několik společných tréninků ve fitness centru. Dařilo se i po stránce sponzorské, což zajistilo další zajímavé výhody pro členy, jako např. slevy při nákupu kola, slevy do fit centra nebo služby výživové poradkyně.

Mezi hlavní výhodu a motivaci pro závodníky patří, jak jsem již zmínila, rozdělení finančních odměn. To probíhá tak, že si závodníci celou sezónu vedou tabulku v excelu a pravidelně si zapisují výsledky z jednotlivých závodů. Podle předem daných koeficientů

se jejich umístění přepočítává na body. Top 10 závodníků s nejvyšším počtem bodů si pak rozdělí finanční odměny.

V minulé sezóně byl název týmu změněn, kvůli ztrátě jednoho ze sponzorů, z Novatop Lapierre na Novatop bike team.

3.1.2 Organizační struktura klubu

Novatop bike team stejně jako spousta dalších amatérských sportovních klubů funguje jako zapsaný spolek. Jedná se o velmi častou právní formu, kde subjekt nesmí prokazovat zisky. Má-li na konci sezóny nějaký zůstatek na účtu, musí peníze vynaložit pro účely klubu. Hlavním účelem založení tohoto spolku bylo sdružování osob se zájmem především o horskou cyklistiku a triatlon.

V současné době má klub 30 členů a 4 čestné členy. Status čestného člena mají zástupci hlavního sponzora a nemají povinnost úhrady členského příspěvku.

Nejvyšším orgánem spolku je výkonný výbor neboli statutární orgán. Tento orgán je kolektivní a skládá se z čtyř členů a jednoho předsedy. Každý ze členů má jeden hlas, rozhodování funguje na principu dohody většiny členů.

Výkonný výbor spravuje veškerou činnost spolku, jako např.:

- svolává valné hromady (minimálně jednou za rok),
- navrhuje změny ve stanovách,
- rozhoduje o přijetí nových členů,
- dohlíží na hospodářskou činnost.

3.1.3 Finanční stránka klubu

Rozbor finančních prostředků klubu je proveden za uplynulou sezónu 2019. Stav účtu k 1. 1. 2019 byl 34 508 Kč. Celkové příjmy z jednotlivých dílčích příjmů, které jsou blíže

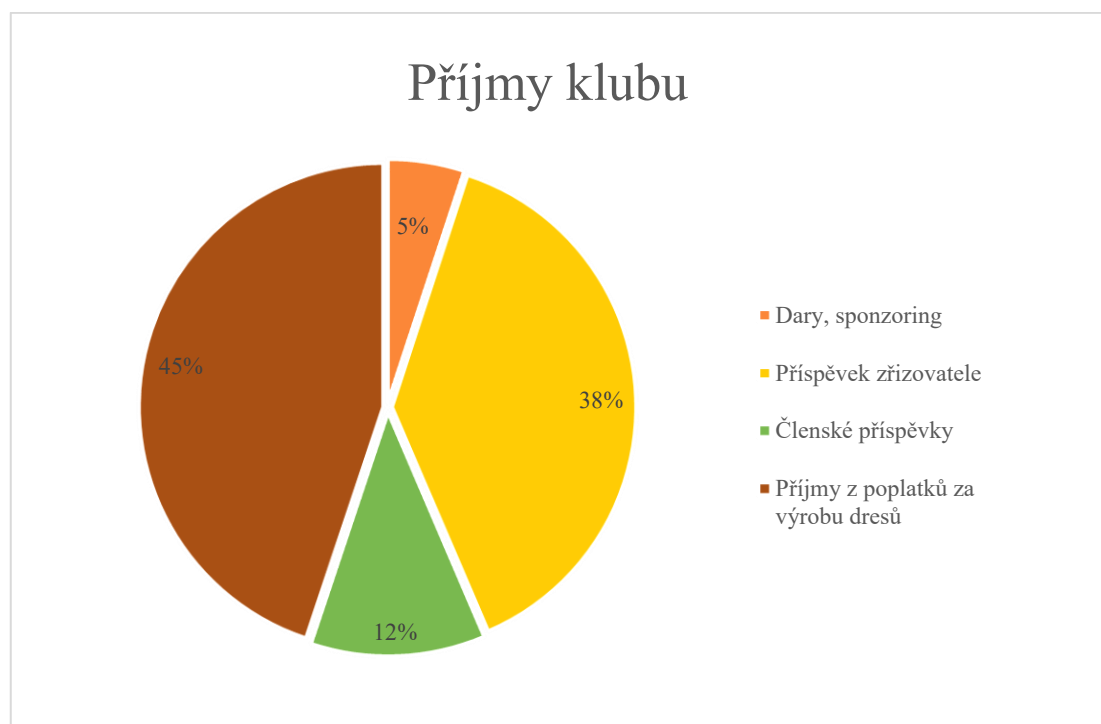
specifikovány v tabulce č. 3.1, činily 259 431 Kč. Celkové výdaje, detailněji zpracované v tabulce č. 3.2, dosáhly částky 245 373 Kč. Konečný stav účtu na konci sezóny, tedy k datu 31. 12. 2019, byl kladný, a to 48 566 Kč. Tento zůstatek klub využije do příští sezóny na potřebné výdaje.

Tabulka 3.1 Příjmy klubu za rok 2019

Příjmy klubu	
Dary, sponzoring	13 000 Kč
Příspěvek zřizovatele	100 000 Kč
Členské příspěvky	30 000 Kč
Příjmy z poplatků za výrobu dresů	116 431 Kč
Příjmy celkem	259 431 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých dat Novatop bike teamu

Graf 3.1 Procentuální vyjádření celkových příjmů klubu za rok 2019



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je možno vyčíst z grafu č. 3.1, největší část celkových příjmů klubu tvoří položka „příjmy z poplatků za výrobu dresů“. Zde jsou zahrnuty nutné poplatky pro zaplacení dresů na novou sezónu. Tato částka představuje téměř polovinu, přesněji 45 % všech

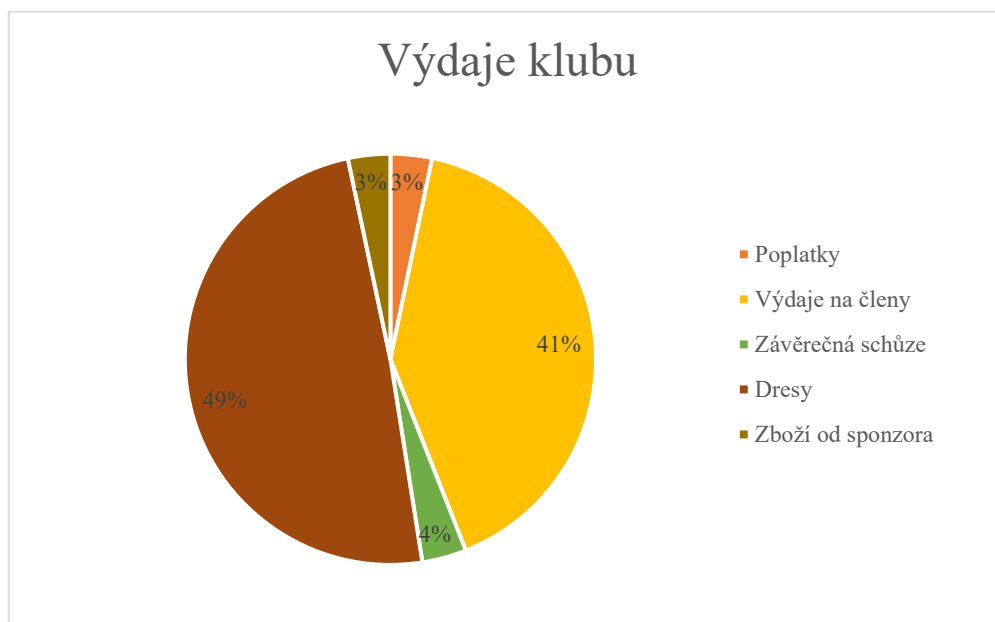
příjmů. Další znatelnou položkou je příspěvek zřizovatele a hlavního sponzora v jednom. Tyto peníze jsou určeny k rozdělení mezi top 10 jezdců na konci sezóny v podobě finančních odměn. Předposledním uvedeným údajem jsou členské příspěvky, které tvoří 12 % veškerých příjmů. Vedení týmu se snaží o co nejmenší částku, aby členové neměli moc velké počáteční výdaje. V posledních letech se členský příspěvek ustálil na 1000 Kč za sezonu. Zbýlých 5 % zaujímají dary a sponzoring, kde jsou zařazeny jednorázové peněžní dary sponzorů.

Tabulka 3.2 Výdaje klubu za rok 2019

Výdaje klubu	
Poplatky	8 009 Kč
Výdaje na členy	100 000 Kč
Závěrečná schůze	8 570 Kč
Dresy	120 647 Kč
Zboží od sponzora	8 147 Kč
Výdaje celkem	245 373 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých dat Novatop bike teamu

Graf 3.2 Procentuální vyjádření výdajů klubu za rok 2019



Zdroj: Vlastní zpracování

Klub za uplynulou sezónu musel vynaložit na jednotlivé aktivity 245 373 Kč, což je o 14 058 Kč méně, než byly celkové příjmy. Jak je zjevné z grafu č. 3.2, výdaje klubu jsou tvořeny především dvěma podstatnými položkami, a to „dresy“ a „výdaje na členy“. Vynaložené peníze na výrobu dresů tvoří 49 % veškerých výdajů klubu. 41 % pak představují peněžní prostředky určené k částečné úhradě nákladů členům za uplynulou sezónu. Zbylé tři údaje představují velice malou část výdajů. Poplatky, mezi které patřily konkrétně poplatky za pronajmutí webové domény, změna názvu webových stránek, členský příspěvek české triatlonové asociaci a bankovní poplatky, tvoří pouhé 4 % v celkovém součtu všech výdajů. Nutné finanční prostředky na zajištění jídla a pití na závěrečné schůzi a zakoupené zboží od sponzora týmu dohromady tvoří zbylých šest procent.

3.1.4 Rozhovor

Rozhovor byl proveden s předsedou týmu, Novatop bike team RNDr. Tomášem Borečkem.

1) Jak dlouho v klubu působíte a jaká je Vaše pozice v klubu?

V klubu působím od jeho začátku, tzn. od roku 2009. V současné době zastávám pozici předsedy.

2) Jaký je Váš vztah ke sportu/cyklistice?

Můj vztah ke sportu je kladný. Jsem celoživotní sportovec. Cyklistiku jsem však v podstatě začal dělat až se vznikem tohoto klubu. Předtím jsem dělal jiné sporty.

3) Jaké jsou podle Vás nejdůležitější činnosti sportovního manažera?

Když to stáhnou konkrétně na sebe, tak je to nějaká organizace spolupracovníků, protože já to nedělám všechno sám, takže musíme dojednat objednávky dresů, dojednat správu výsledků ze závodů. To, co dělám sám, je příprava podmínek pro fungování klubu a pro členství. Dále dojednávám výplaty odměn na konci sezóny. Ještě mě napadá, že obcházím naše partnery, tzn. sjednávám určité sponzorské smlouvy.

4) Jaké schopnosti a vlastnosti by měl podle Vás sportovní manažer mít?

Jako jakýkoliv jiný manažer čili měly by tam být určité organizační schopnosti. U toho klubu by měl mít aspoň chuť něco dělat zadarmo, protože u tady těchto klubů našeho typu to všichni dělají ve svém volném čase, co vím.

5) Jaké jsou vaše poznatky ze spolupráce se sponzory?

Tak klub měl kdysi tři hlavní sponzory. Prvním je firma Novatop, která se stále drží. Dalším sponzorem byl Schindler – Mojekolo (jeden z největších maloobchodních prodejců jízdních kol v České republice), kde to kdysi fungovalo, ale postupem času se komunikace zhoršovala a sponzor nedodržoval smluvené podmínky. Dalším sponzorem byl cyklo obchod Zamo, který letos jako firma skončil. Že by se někdo sám ucházel o to, že by chtěl sponzorovat náš tým, to se mi ještě nestalo. Spíše se snažím někoho oslovovat, ale je to složité. Teď máme nového sponzora, je jím jeden ze členů. Do týmů dává určitý obnos peněz a nabízí opravu karbonových rámců nebo náhradní materiál.

6) Jaké největší problémy či nedostatky vidíte ve fungování týmu?

Asi hlavním problémem ve fungování je ubývání společných akcí, kde se sejde celý tým, a určitá soudružnost týmu. Dříve bylo společných aktivit spousta, ale v poslední době už jich není tolik. Klíčoví závodníci pomalu odcházeli, protože měli jiné priority, mnoho

z nich založilo rodinu a na závodění už nemají čas. Spoustu „tahounů“ týmu, kteří se starali o organizování společných akcí, přestalo jezdit. Na závodech už se taky moc nepotkáváme.

7) Vidíte nějaký rozdíl ve fungování jiných cyklistických klubů v Opavě oproti Vašemu?

Tak určitě, jelikož se s nimi hodně setkávám. My jsme to měli od začátku postavené tak, nebo spíše byla snaha to udělat v uvozovkách poloprofesionálně. Byly tam ty odměny v podobě peněz. Byla stanovena pravidla a podmínky členství. Najednou se tam nabalili lidé, kteří šli spíše za těmi podmínkami než za kolektivem. Když si vezmu lidi, se kterými jezdím, z jiných týmů, ty za to nemají skoro nic a ten hlavní motiv je kolektiv. Víceméně kluci, co spolu jezdí za stejný tým, ale platí si to sami.

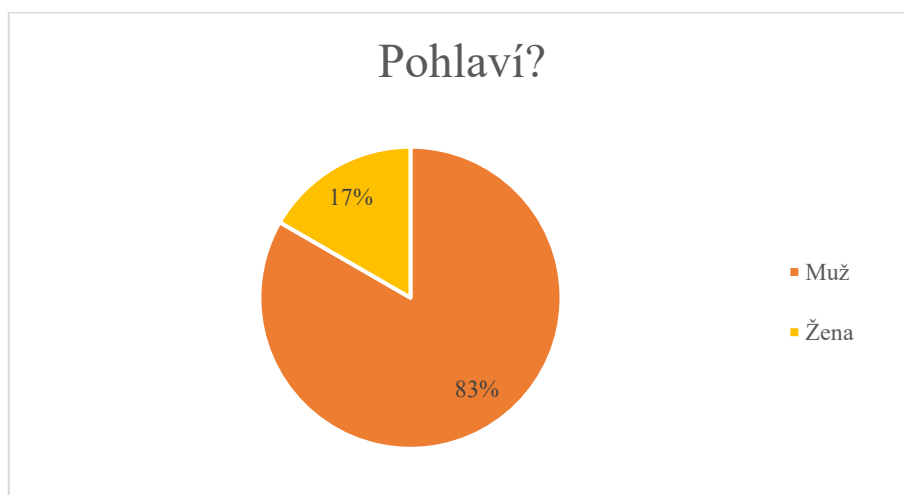
8) Je něco, co byste chtěli do budoucna ve Vašem klubu vylepšit nebo zavést?

Trochu jsem to čekal, že se na to zeptáš. Popravdě teď nemám moc sílu něco měnit, jsem rád, že to funguje tak, jak to funguje. To znamená, že v týmu jsou pořád lidé, co jsou vděční, že jim někdo přispěje na jejich koníček. Někdo dostane víc, někdo méně. Je to jistý příspěvek a pro ně určitá motivace. Dále je tu pak další element, jako je společný dres, společný tým. Čas od času se i potkáme, i když je to v menším počtu. Já jsem úplně rezignoval na počáteční myšlenku mít co nejvíce členů, to není úplně smysl, dokonce si myslím, že to byla chyba. Takže udržet to s lidmi, kteří chtějí jezdit, a není pro ně úplně podstatné, jestli z toho dostanou nějaké peníze. Udržet to v tomto rozsahu.

3.1.5 Dotazníky pro členy klubu

Pomocí Google formuláře jsem sestavila dotazník pro členy Novatop bike teamu. Během 10 dnů, kdy byl dotazník aktivní, mi odpovědělo 30 členů z celkových 34. Dotazník se skládal z 10 otázek, z nichž dvě byly filtrační.

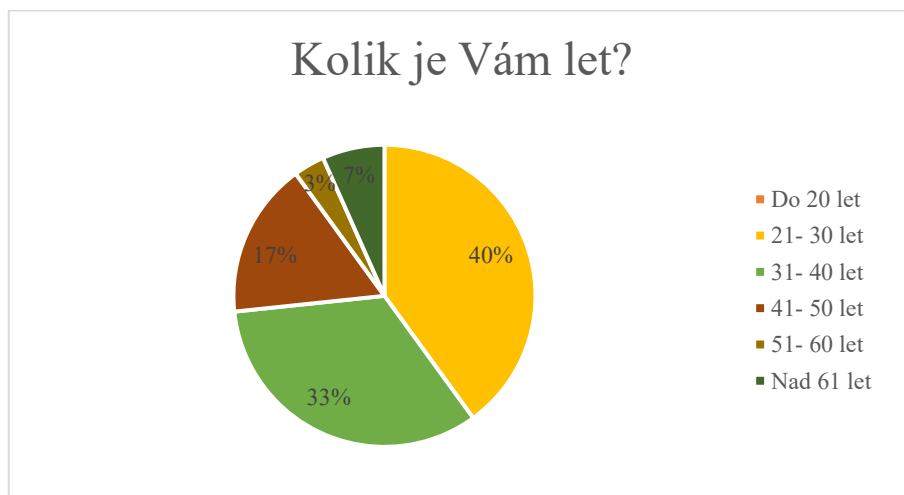
Graf 3.3 Procentuální vyjádření počtu mužů a žen



Zdroj: Vlastní zpracování

První otázka, která byla segmentační, jasně naznačila, že většinu klubu tvoří muži. Výsledky z dotazníkového šetření, zaznamenané v grafu č. 3.3, ukazují, že pouhých 17 % respondentů byly ženy. Ve zbylých 83 % odpovídali muži.

Graf 3.4 Procentuální vyjádření věkového složení

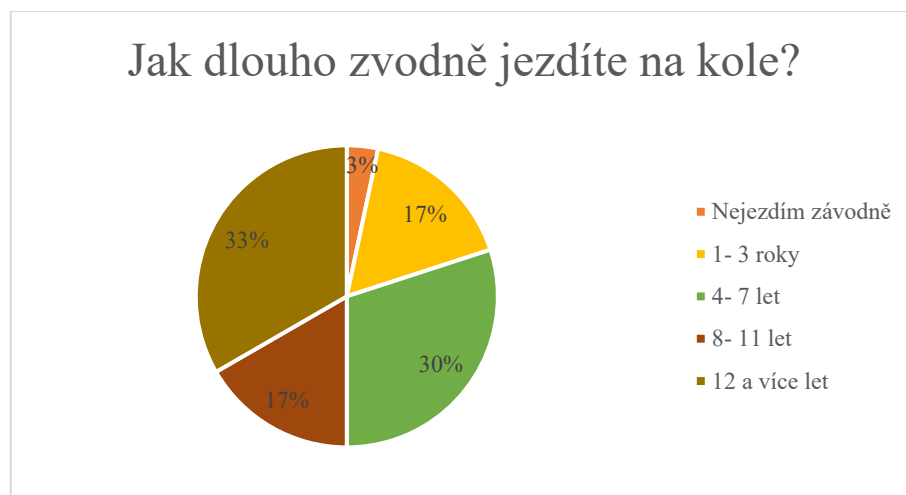


Zdroj: Vlastní zpracování

Následovala další segmentační otázka, zaměřující se na věkové složení odpovídajících. Nejpočetnější skupinou, jak lze vidět v grafu č. 3.4, byli ve věku 21–30 let. Další početnou skupinou byli členové, spadající do kategorie 31–40 let. 17 % dotazovaných pak odpovědělo, že jsou ve věku 41–50 let. 7 %, tedy dva členové, odpověděli, že je jim

více než 61 let. Zbylé 3 % všech odpovědí zabírala věková skupina 51–60 let. Nikdo z dotazovaných nebyl ve věku do 20 let.

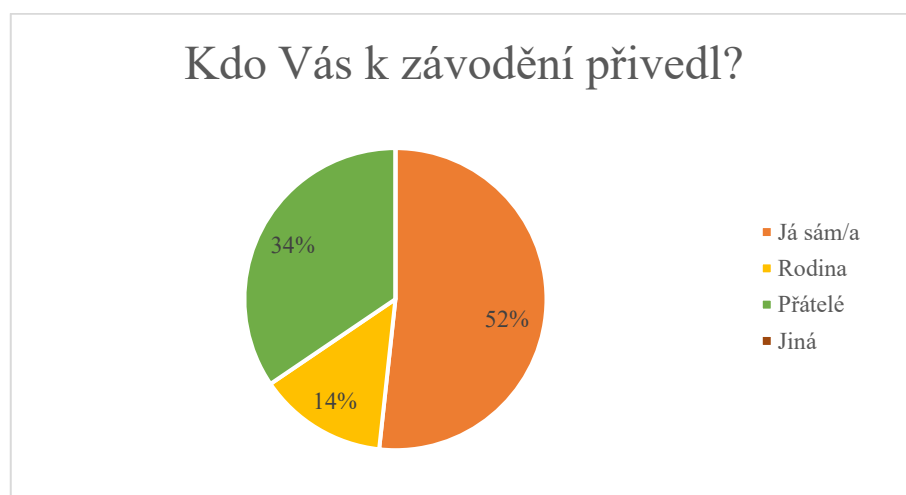
Graf 3.5 Procentuální vyjádření počtu roků aktivního závodění



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve třetí otázce jsem chtěla zjistit, jak dlouho a zda vůbec členové Novatop bike teamu jezdí závodně na kole. Zde byly výsledky velice vyrovnané. Jak lze vidět z grafu č. 3.5, nejvíce, tedy 33 % respondentů, zvolilo, že závodí 12 a více let. Dalších 30 % jezdí na kole závodně o několik let méně, a to 4–7 let. Shodný počet členů jezdí 1–3 roky, tak rovněž 8–11 let. Pouhé 3 %, tedy jeden z dotazovaných, závodně nejezdí. Z výsledků vyplývá, že většinu členů tvoří aktivní závodníci.

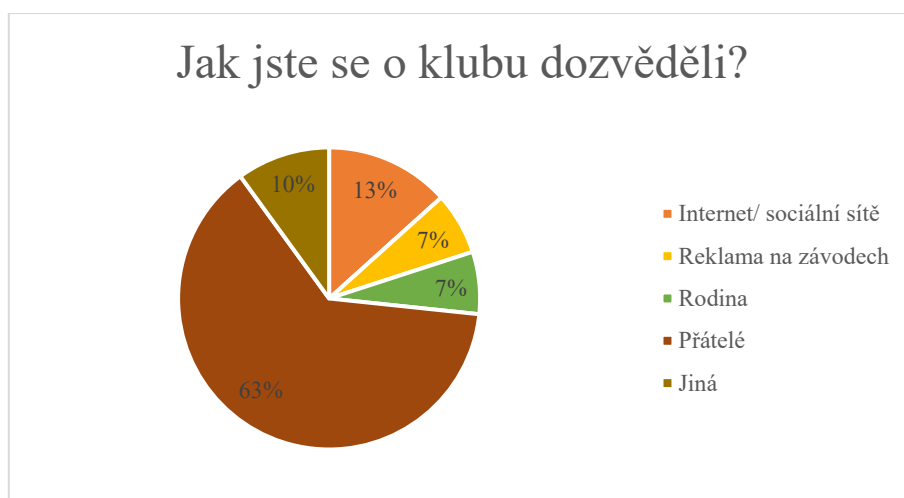
Graf 3.6 Procentuální vyjádření vlivu okolí k závodění



Zdroj: Vlastní zpracování

Po předešlé otázce, která měla roztrždit aktivní a neaktivní členy, následovala otázka dotazující se pouze aktivně závodících členů, kdo je k závodění přivedl. Jak je možné vidět v grafu č. 3.6, více než polovina respondentů, přesněji 52 %, se k závodění dostala z vlastní iniciativy. Velká část členů začala závodit díky svým kamarádům, kteří je k tomu přivedli. Zbylých 14 % dotazovaných se pak k závodění dostalo vlivem své rodiny.

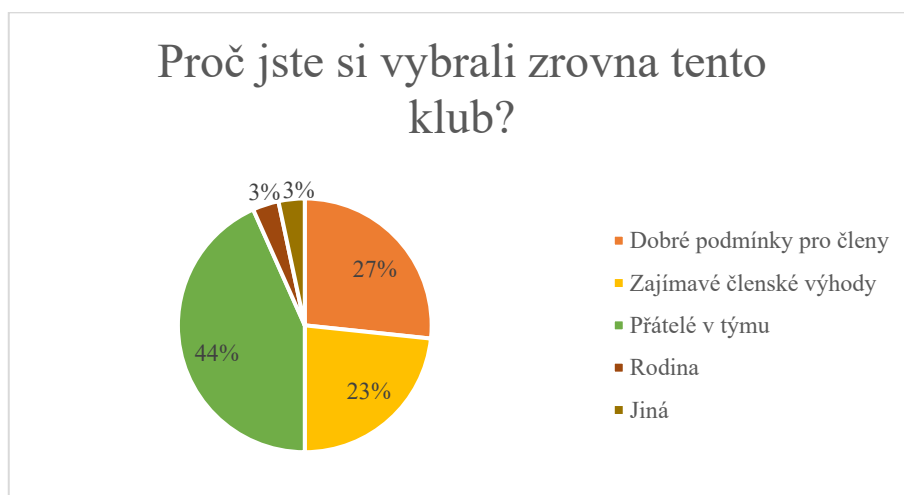
Graf 3.7 Procentuální vyjádření povědomí o klubu



Zdroj: Vlastní zpracování

V následující otázce mě zajímalo, jak se o klubu respondenti dozvěděli. Jak je z grafu č. 3.7 patrné, velké procento odpovídajících se o klubu dozvědělo od svých přátel. Prostřednictvím internetu nebo sociálních sítí na tento klub narazilo 13 % členů. Tři dotazovaní, tedy 10 %, zvolilo odpověď „jiná“ a dopsalo konkrétně, jak se o klubu dozvědělo. Mezi tyto odpovědi patřilo: „založil jsem ho“, „oslovil mě Jirka Oslizlo“ a „přestup z Ghost Mojekolo“. Reklama na závodech rovněž zapůsobila a přilákala 7 % z respondentů. Zbylých 7 % se pak o klubu dozvědělo prostřednictvím své rodiny.

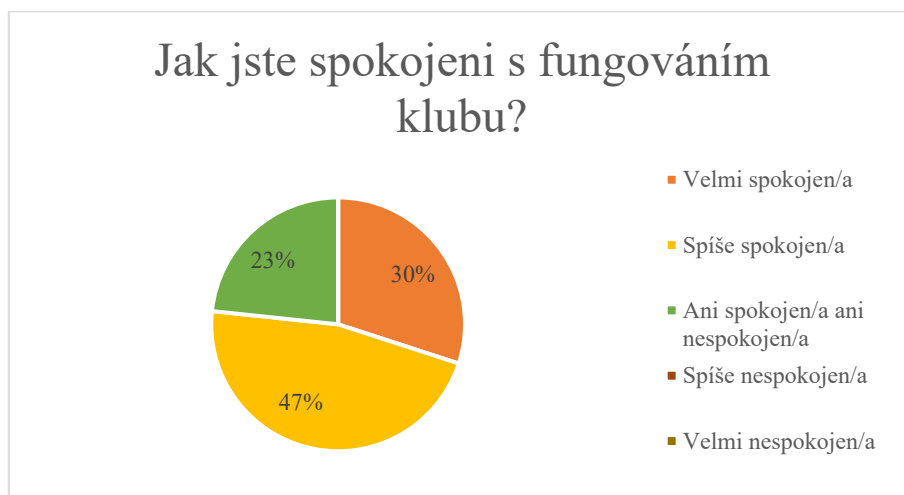
Graf 3.8 Procentuální vyjádření vlivu okolí a podmínek pro volbu klubu



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky zaznačené v grafu č. 3.8 ukazují, jak respondenti reagovali na šestou otázku, která měla zjistit, proč si vybrali zrovna tento klub. Ve 44 % mělo na jejich volbu vliv právě to, že v klubu už měli nějaké přátele. 27 % si vybralo tento klub, protože se jim líbily dobré podmínky pro závodění. 23 % dotazovaných zlákal hlavně zajímavé členské výhody, které jsou členům klubu poskytovány. Méně výraznou roli zde hrál vliv rodiny, a to pouhé 3 %. Jeden odpovídající zvolil odpověď „jiná“ a dopsal, že si vybral právě Novatop bike team, protože ho založil.

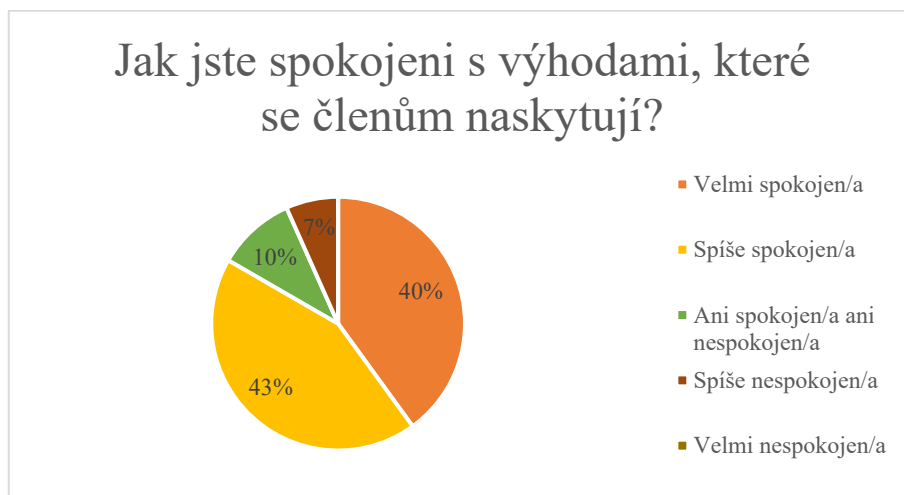
Graf 3.9 Procentuální vyjádření spokojenosti členů s fungováním klubu



Zdroj: Vlastní zpracování

V sedmé otázce mě zajímala spokojenost členů s fungováním klubu. V grafu č. 3.9 vidíme, že velké procento respondentů, přesněji 47 %, je spíše spokojeno. Dalších 30 % je velmi spokojeno. Zbýlých 23 %, tedy sedm členů, není s fungováním týmu ani spokojeno, ale ani nespokojeno. Nikdo z dotazovaných však není spíše, ani velmi nespokojen.

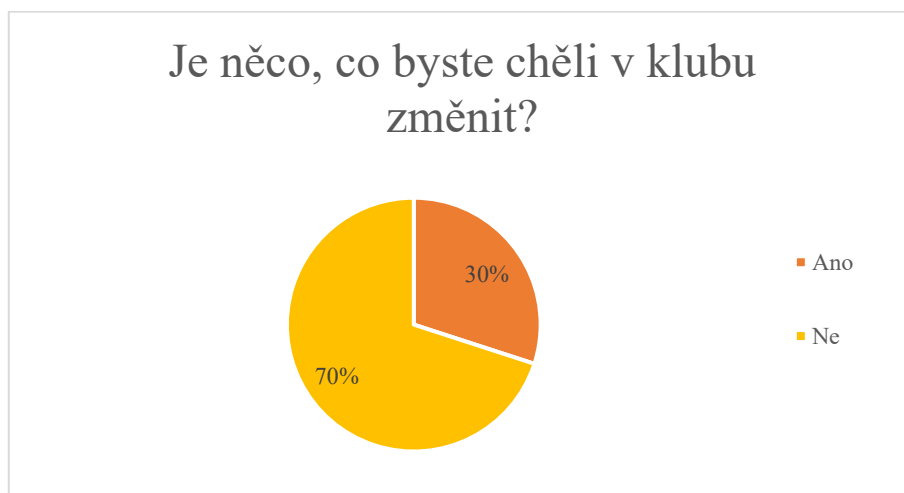
Graf 3.10 Procentuální vyjádření spokojenosti členů s členskými výhodami



Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka zabývající se spokojeností členů byla mířena konkrétně na to, zda jsou spokojeni s výhodami, které se jim, jakožto členům dostává. Zde byla docela velká převaha odpovědí spokojen/a. V grafu č. 3.10 vidíme, že 43 %, tedy největší procento, je s výhodami spíše spokojeno. Druhou početnou skupinou, přesněji 40 %, jsou ti, kteří jsou s výhodami velmi spokojeni. 10 % není ani spokojeno, ani nespokojeno, Zbýlých 7 % s členskými výhodami spokojeno není a zvolili odpověď „spíše nespokojen/a“.

Graf 3.11 Procentuální vyjádření toho, zda by členové chtěli v klubu něco změnit



Zdroj: Vlastní zpracování

Předposlední otázka byla filtrační a jejím úkolem bylo zjistit, zda by členové chtěli v klubu něco změnit, a rozdělit respondenty na ty, kteří chtějí, a na ty, kteří žádnou změnu nepotřebují. Z grafu č. 3.11 lze jasně vidět, že velké procento, konkrétně 70 % dotazovaných, je v klubu spokojeno a nic by na něm měnit nechtělo. Zbýlých 30 % by určitou změnu v klubu uvítalo.

Tabulka 3.3 Jednotlivé návrhy na změnu

To je na dlouhou debatu.
Chybí mi společné akce na kole i mimo kolo. Tým byl vytvořen uměle, převážně jen na základě jistých výhod, které vyplývají z členství. Netvoříme kolektiv.
Více bychom se mohli scházet. Mít sem tam hromadné vyjížďky.
Najít dalšího sponzora.
Společné akce jako např. soustředění nebo tréninky.
Chtěl bych v teamu více aktivních opravdu závodících hlavně mladších členů, nový další sponzor?
Uvítal bych (tedy co se týče místních z Opavy např) více společných tréninků, vyjížděk i aktivit mimo kolo pro soudružnost týmu samozřejmě v rámci volného času členů.
To, abychom měli více společných vyjížděk, a ne skoro každý sám. Asi tak.
Materiální podpora – sponzor materiálu.

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro již zmíněných 30 % respondentů, kteří na předchozí otázku odpověděli „ano“, čekala v dotazníku ještě jedna poslední otázka, jež zněla, co přesně by chtěli změnit. V odpovědích, které můžeme vidět v tab. č. 3.3, zaznívalo převážně organizování společných akcí a tréninků, získání nového sponzora nebo také zvýšení počtu mladých závodníků.

3.1.6 SWOT analýza

Na základě provedeného rozhovoru s předsedou klubu, dotazníkového šetření, poskytnutých dat a dle vlastních poznatků (jako bývalá členka klubu) jsem sestavila SWOT analýzu také pro NOVATOP bike team. Analýza zahrnuje jejich silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Tabulka 3.4 SWOT analýza Novatop bike teamu

<p>SILNÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> – Finanční odměny – Aktivní webové a FB stránky – Mladá členská základna – Aktivně závodící členové 	<p>SLABÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> – Odchod klíčových členů – Špatná komunikace se sponzory – Špatná soudružnost týmu – Málo času pro organizaci
<p>PŘÍLEŽITOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> – Noví sponzoři – Příchod nových, aktivních členů – Zvýšení popularity cyklistiky v ČR 	<p>HROZBY</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ztráta hlavního sponzora – Konkurenční týmy – Ekonomická krize

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých dat Novatop bike teamu

Silné stránky

Nejsilnější stránku klubu jsou jednoznačně finanční odměny. Mnoho členů se rozhodlo pro tento tým právě díky tomuto benefitu. Každou sezónu vloží hlavní sponzor do týmu určitý obnos peněz, který se pak podle výsledků ze závodů rozdělí mezi jednotlivých 10 top jezdců. Dále bych zmínila aktivní webové stránky, kde nalezneme např. seznam

členů, reporty ze závodů, výsledky nebo také kalendář závodů. Aktivní jsou také facebookové stránky, jsou tam sdílené převážně fotky ze závodů a propagace sponzorů. Mezi další silné stránky, vyplývající z dotazníkového šetření, patří to, že členskou základnu tvoří převážně mladí lidé a že většina členů se aktivně zúčastňuje závodů.

Slabé stránky

Dle mého názoru v současné době bohužel slabé stránky převyšují nad silnými. Mezi hlavní problém bych zařadila odchod, jak již bylo zmíněno v rozhovoru s předsedou týmu, tzv. „tahounů“ týmu. Ti se starali o organizaci společných akcí, také o dobré výsledky a reklamu na závodech. Všichni, co se nyní starají o chod klubu, to dělají ve svém volném čase a nemají prostor pro zavedení potřebných změn a inovací. Další problém, vyplývající z dotazníkového šetření, je, že spoustu členů postrádá společné tréninky a akce. Velkou slabinou je také ztráta dvou hlavních sponzorů, potažmo i zajímavých členských výhod.

Příležitosti

Za nejlepší příležitost pro klub považuji určitou snahu o změny ve vedení týmu. Měla by nastoupit vlna nových členů, a to nejen závodníků, ale spíše lidí, kteří by měli zájem se starat o administrativní věci, reklamu týmu, shánět sponzory a organizovat společné akce. Zlepšit tak podmínky pro členy a pokusit se o obnovu popularity tohoto klubu v okolí. S tím bezpochyby souvisí i případné získání nového sponzora.

Hrozby

Největší hrozbou pro tým by byla ztráta zájmu, hlavního sponzora a zřizovatele v jednom nadále podporovat tento klub. Tým by přišel o svou největší výhodu v podobě finančních odměn na konci sezóny. Jelikož je v Opavě cyklistika poměrně populární, působí zde i jiné, nejen amatérské kluby. Hrozba v podobě nových konkurenčních týmů by mohla znamenat například přestup členů. Cyklistika je finančně poměrně náročný sport. Chce-li člověk jezdit na kole i závodně, finanční náročnost je ještě vyšší. Potencionální ekonomická krize by tak znamenala značnou hrozbu nejenom pro Novatop bike team.

3.2 Analýza managementu Opavského sportovního klubu

Další kapitola obsahuje základní informace o Opavském sportovním klubu, analýzu klubového managementu, rozhovor s předsedou, výsledky dotazníkového šetření a v poslední řadě vypracovanou SWOT analýzu.

3.2.1 Základní informace o klubu

Opavský sportovní klub je amatérský sportovní klub sdružující sportovní nadšence z Opavy a jejího blízkého okolí. Členové praktikují opravdu mnoho druhů sportů, v některých, jako jsou např. běžecké lyžování, běhání, alpské lyžování nebo triatlon, se dokonce zúčastňují závodů, a to nejen v České republice. Nejčastěji praktikovaným sportem je však cyklistika. Tito lidé rádi poměří své síly na závodech, avšak ze všeho nejraději stráví den aktivně a v dobrém kolektivu přátel. Klub byl založen dvěma kamarády, milujícími sport a aktivní životní styl, Ing. Radimem Vysockým a Ing. Janem Stanjurou, 8. října roku 2008, a to zápisem do obchodního rejstříku. O pár let později, 1. 10. 2016, byl název změněn z Opavského sportovního klubu na Opavský sportovní klub, z.s.

V roce 2017 se rozhodli začít organizovat letní příměstské tábory pro děti. Táborů se mohou zúčastnit děti již od 4 let věku až po ty starší do 11 let. Tábory jsou koncipovány tak, aby rozvinuly u dětí lásku ke sportu a aby si mohly vyzkoušet za délku trvání, tedy pět pracovních dnů, co nejvíce sportů. Proto se snaží externě najímat trenéry nejrozličnějších sportů, ať už jsou to atletika, gymnastika, basketbal, baseball nebo překážkový běh. Vše je vytvářeno hlavně tak, aby se děti bavily.

3.2.2 Organizační struktura

Opavský sportovní klub stejně jako Novatop bike team funguje jako zapsaný spolek. To znamená, že veškeré své finance musí vynaložit pro účely klubu. Přičemž hlavním účelem založení tohoto spolku bylo sdružování kamarádů a osob se zájmem o sport, především o cyklistiku.

V dnešní době je v klubu evidováno 126 členů. 65 z nich jsou děti od 4 do 11 let, kteří se zúčastňují letních příměstských táborů, které OSK pořádá. Klub si je vede jako své členy

kvůli pojištění ze strany České unie sportu. Zbylých 61 členů jsou přátelé a rodinní příslušníci ve věku od 21 let.

Dětské tábory jsou organizovány především členkou klubu Ing. Alexandrou Vysockou. Každým rokem je nutné externě najmout trenéry na jednotlivé dny a vedoucí táborů.

Co se týče organizační struktury klubu, nejvyšším orgánem je valná hromada. Ta je svolávána výkonným orgánem a má mnoho kompetencí, např.:

- schvaluje program valné hromady,
- schvaluje pracovní předsednictvo a návrhovou komisi, členy mandátového úseku, volební komisi,
- schvaluje zprávy o činnosti a hospodaření,
- schvaluje nový název nebo sídlo klubu,
- schvaluje novelu stanov spolku,
- volí nové orgány sportovního klubu.

Výkonný výbor neboli statutární orgán je tvořen předsedou klubu, hospodářem a jedním členem. Výkonný výbor:

- svolává valné hromady a členské schůze (minimálně jednou za rok),
- navrhuje změny ve stanovách,
- rozhoduje o přijetí nových členů,
- dohlíží na hospodářskou činnost.

Předseda zahajuje valnou hromadu, předsedá jí a následně z ní také vyhotovuje zápis.

Kontrolní komise se skládá ze tří členů. Jejím hlavním úkolem je kontrola činnosti spolku, zda jsou vykonávány podle stanov a právních předpisů.

3.2.3 Finanční stránka klubu

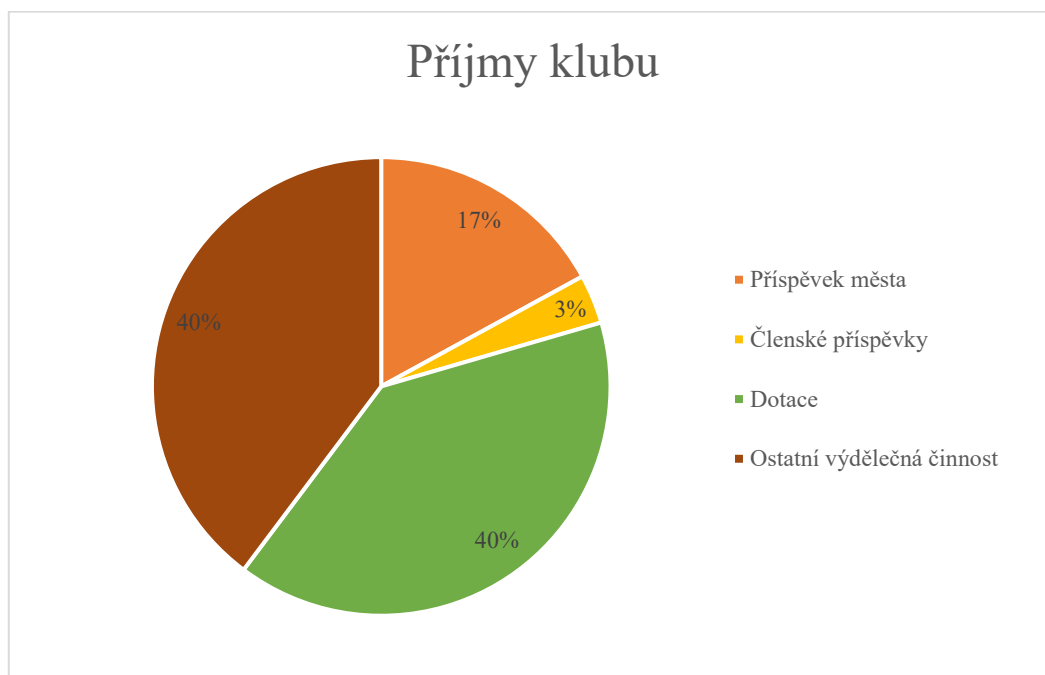
Analýza finančních prostředků Opavského sportovního klubu je provedena za uplynulý rok 2019. Celkové příjmy přesahovaly celkové výdaje o 24 900 Kč. Tento zůstatek klub využije v příští sezóně na nutné výdaje. Přesný údaj o celkových příjmech a konkrétních položkách lze vidět v tabulce č. 3.5. Částky, které pak klub musel vynaložit na jednotlivé aktivity, můžeme najít v tabulce č. 3.6.

Tabulka 3.5 Příjmy klubu za rok 2019

Příjmy klubu	
Příspěvek města	30 000 Kč
Členské příspěvky	6 100 Kč
Dotace	70 000 Kč
Ostatní výdělečná činnost	70 000 Kč
Příjmy celkem	176 100 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých dat Opavského sportovního klubu

Graf 3.12 Procentuální vyjádření příjmů klubu za rok 2019



Zdroj: Vlastní zpracování

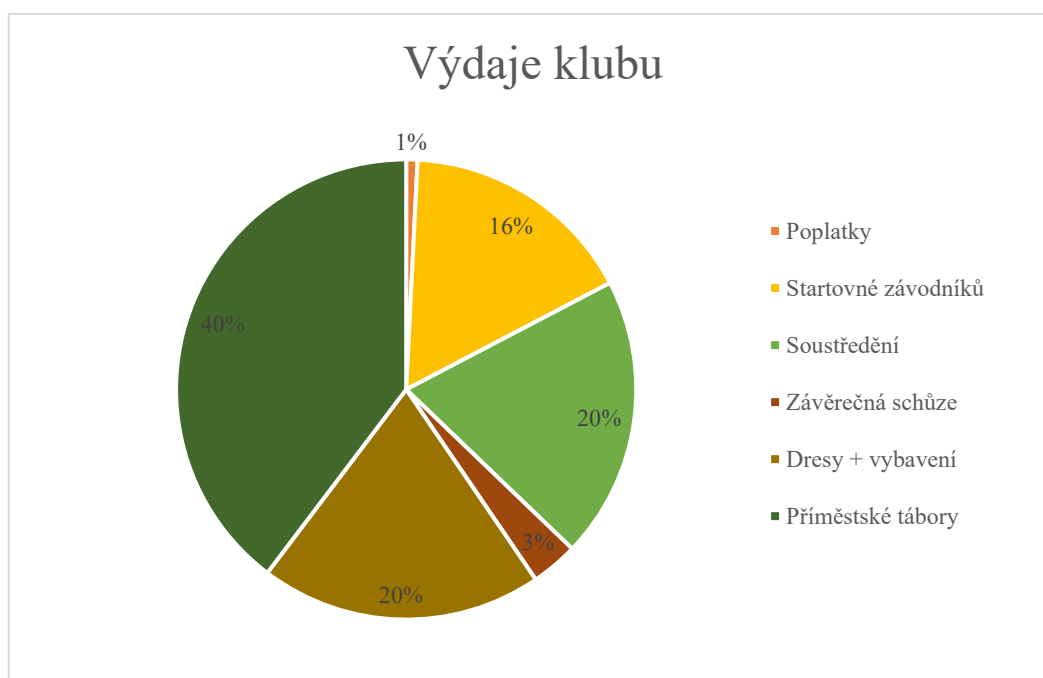
Celkové příjmy klubu v loňském roce dosáhly výše 176 100 Kč. Procentuální vyjádření jednotlivých položek, které se na příjmech podílely, můžeme sledovat v grafu č. 3.12. Mezi nejvýraznější položky patřily dotace a ostatní výdělečná činnost, jež se každá podílela 40 % na celkových příjmech. Opavský sportovní klub v minulém roce obdržel dotace na dětské příměstské tábory jak z ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, tak z Moravskoslezského kraje. Mezi ostatní výdělečnou činnost patřily zisky z poplatků právě z těchto táborů. Další výraznou položkou byl příspěvek města Opavy. Tyto peníze byly opět určeny pro dětskou členskou základnu. Posledním údajem jsou členské příspěvky, které musí zaplatit všichni členové kromě dětí. Výše členského příspěvku je spíše symbolická, a to 100 Kč.

Tabulka 3.6 Výdaje klubu za rok 2019

Výdaje klubu	
Poplatky	1 200 Kč
Startovné závodníků	25 000 Kč
Soustředění	30 000 Kč
Závěrečná schůze	5 000 Kč
Dresy + vybavení	30 000 Kč
Příměstské tábory	60 000 Kč
Výdaje celkem	151 200 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých dat Opavského sportovního klubu

Graf 3.13 Procentuální vyjádření výdajů klubu za rok 2019



Zdroj: Vlastní zpracování

Klub v roce 2019 utratil za jednotlivé činnosti 151 200 Kč. Nejvýraznější částku tvořily potřebné finanční prostředky na organizování a realizování dětských příměstských táborů. Tato položka tvořila podle vytvořeného grafu č. 3.13 40 %, téměř polovinu všech výdajů. Patřily zde vyplacené mzdy trenérům a vedoucím táborů a v druhé řadě výdaje na pronájmy jednotlivých sportovišť. Výraznou část tvořily také peníze určené na společné soustředění. Tým se snaží jistým způsobem snížit výdaje členů na soustředění, a proto jim přispívá určitou částkou na ubytování, dopravu apod. Vedení se snaží

organizovat společné výjezdy dvakrát do roka, jednou také i za hranice České republiky. Výroba dressů a nákup vybavení a náčiní pro dětské tábory představovala také značnou část celkových výdajů. 16 % svých výdajů klub využil pro vyplacení náhrad závodníkům za startovné na jednotlivých závodech za celou sezónu. Minimální částka pak byla vynaložena na jídlo a pití v rámci závěrečné schůze. Nejmenší položku tvořily poplatky. Pouhé jedno procento z celkových výdajů. Mezi poplatky patřil příspěvek České unii sportu a bankovní poplatky. Jelikož klub využívá facebookové stránky jako způsob poskytování informací, nevznikají zde žádné poplatky, jelikož je tato platforma zcela bezplatná.

3.2.4 Rozhovor

Rozhovor mi poskytl předseda týmu Opavského sportovního klubu Ing. Radim Vysocký.

1) Jak dlouho v klubu působíte a jaká je Vaše pozice v klubu?

V klubu působím od jeho začátku. Jsem zakládající člen a zároveň předseda klubu.

2) Jaký je Váš vztah ke sportu/cyklistice?

Můj vztah ke sportu je velice kladný. Jsem aktivní člen. Ne tak aktivní jako před pár lety, přece jenom s přibývajícím věkem jsem se toho za celý život zazávodil hodně, ale pořád jsem aktivní člen. Jeden z důvodů činnosti klubu je také jakýsi sociální status, setkávání se s lidmi jinde než v práci.

3) Jaké jsou podle Vás nejdůležitější činnosti sportovního manažera?

Když to porovnáme se mnou, tak v tuto chvíli mezi mé nejdůležitější činnosti patří to, abych včas odevzdal všechna vyúčtování a všechny náležitosti, které jsou v souvislosti s různými dotacemi a případně s činností klubu, které dostává. Spousta termínů, které musím dodržet. Pokud bych tyto termíny nedodržel, tak můžeme být na dotacích kráceni nebo suspendováni. Skrývá se za tím hodně papírové práce, kterou spousta lidí nevidí. Věc druhá je organizování soustředění nebo zájezdů včetně i organizování našich dětských táborů.

4) Jaké schopnosti a vlastnosti by měl podle Vás sportovní manažer mít?

Sportovní manažer by měl mít určitě kladný vztah ke sportu. Mělo by ho to bavit. Musí být důsledný v práci, cílevědomý, orientovaný na určité výsledky, dosahování daných cílů, včetně nějaké kontroly a sebekontroly. Nevidím nějaký velký rozdíl mezi normálním manažerem a sportovním manažerem. Je spousta věcí, které si může přenést z businessu do sportu a naopak ze sportu do businessu. Lepší zkušenosti mám s lidmi, kteří dělali sport na nějaké úrovni, než s těmi, kteří nikdy žádný sport nedělali a neměli před sebou to, že musí jít na trénink, musí trénovat a že to není zadarmo.

5) Jaké jsou vaše poznatky ze spolupráce se sponzory?

Tím, že nejsme sport jako basket, fotbal nebo ostatní, který by potřeboval velké peníze, a v druhé řadě jsme skupina lidí, kteří na tom finančně nejsou úplně špatně, tak nemáme až takovou velkou potřebu shánění těch sponzorů. Ale čas od času se dají sehnat peníze třeba na ty dětské aktivity. Spíš je to na osobních vazbách a vzájemné spolupráci, kdy jeden druhému chce vyhovět a dělá to, protože to chce udělat. Pro sponzora obecně spolupráce s týmem jako jsme my, naší velikosti a toho, co děláme, nemá nějaký sponzoring potenciál.

6) Jaké největší problémy či nedostatky vidíte ve fungování týmu?

Problém zatím žádný nevidím. Nechceme však jako tým ustrnout na starších členech klubu, nýbrž se chceme soustředit na děti. Věci, co se týče organizování, chceme přenést na mladé a dřív nebo později to dostane úplně jiný směr než fungování, co máme v současné době.

7) Vidíte nějaký rozdíl ve fungování jiných cyklistických klubů v Opavě oproti Vašemu?

Myslím si, že zrovna v Opavě je spousta cyklistických klubů. My patříme věkově mezi ty starší. Na druhou stranu si myslím, že jsme jediní z těch cyklistických klubů, co dělá ještě něco navíc. Zde vidím největší rozdíl.

8) Je něco, co byste chtěli do budoucna ve Vašem klubu vylepšit nebo zavést?

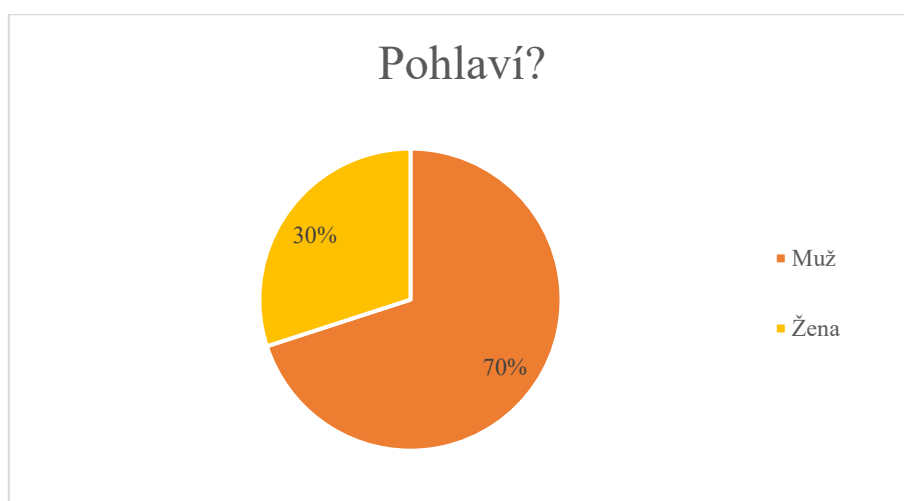
Vzhledem k tomu, že jsme z města dostali určité dotace, tak to chceme využít na ty děti a vidíme potenciál v tom, že v širokém okolí se dětem v předškolním věku nevěnuje moc klubů. To je asi ten směr, kterým bychom se chtěli ubírat. Nemáme ambice vychovávat

vrcholového sportovce, spíše budovat jak u dětí, tak u zbylých členů klubu kladný vztah ke sportu.

3.2.5 Dotazníky pro členy klubu

Pomocí Google formuláře jsem sestavila dotazník pro členy Opavského sportovního klubu. Během 10 dnů, kdy byl dotazník aktivní, mi odpovědělo 30 členů z celkových 61 (dotazováni byli pouze dospělí členové). Dotazník se skládal z 10 otázek, z nichž dvě byly filtrační.

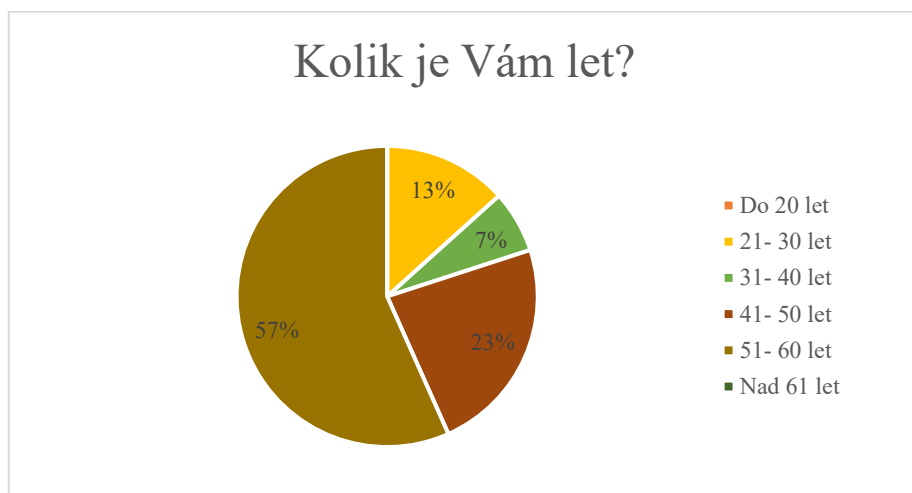
Graf 3.14 Procentuální vyjádření počtu mužů a žen



Zdroj: Vlastní zpracování

První otázka byla segmentační a zjišťovala pohlaví respondenta. Z grafu č. 3.14 lze jasně vidět, že převažovaly odpovědi mužů, a to konkrétněji v 70 %. Z 30 % odpovídaly ženy.

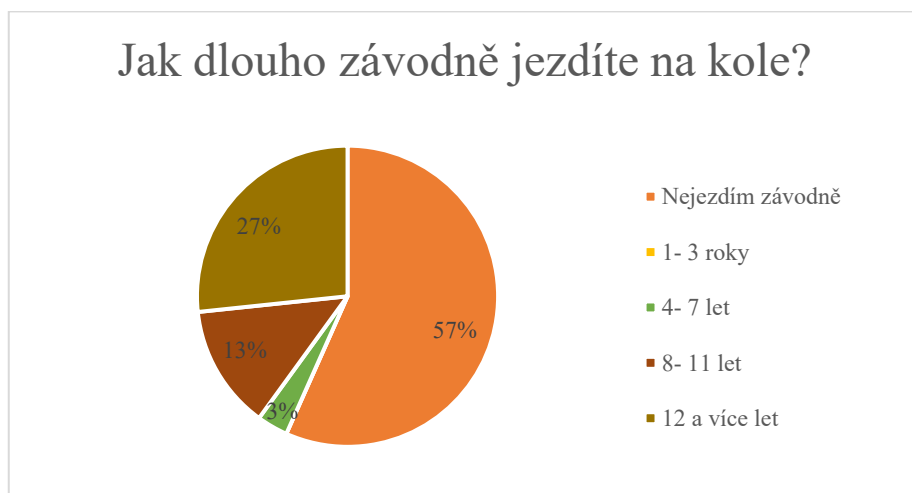
Graf 3.15 Procentuální vyjádření věkového složení



Zdroj: Vlastní zpracování

Následovala další segmentační otázka, zaměřující se na věkové složení respondentů. Z grafu č. 3.15 lze usoudit, že se jedná o klub se spíše starší základnou členů. 57 % je ve věkovém rozmezí 51–60 let. Druhou nejpočetnější věkovou skupinou jsou členové ve věku 41–50 let. 13 % respondentů spadá do skupiny 21–30 let a snižuje tak věkový průměr klubu. Zbylých 7 % patří do skupiny 31–40 let věku. Nikdo z dotazovaných pak nepatří do nejmladší, respektive nejstarší věkové skupiny.

Graf 3.16 Procentuální vyjádření počtu roků aktivního závodění

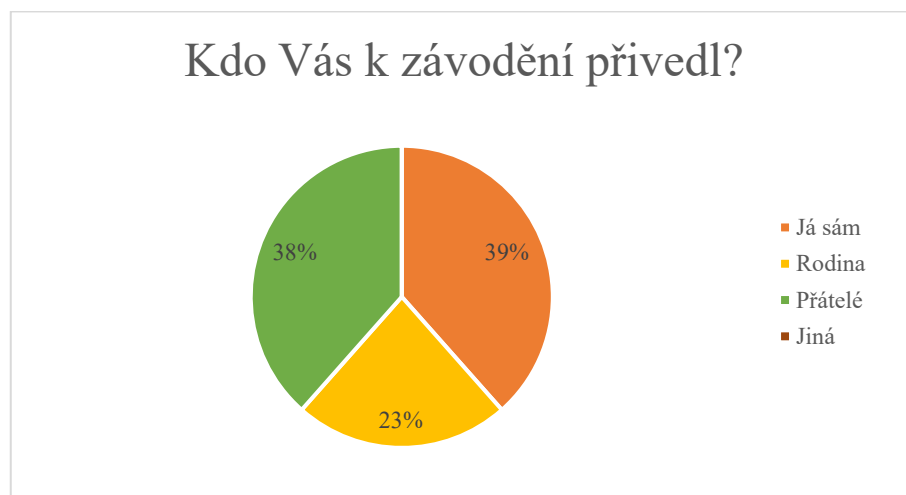


Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka zjišťovala, jak dlouho daná osoba jezdí závodně na kole, zda vůbec. Na výběr respondenti měli z pěti odpovědí. Na grafu č. 3.16 vidíme, že nejčastější odpovědí

byla, že nejedí závodně. 27 % účastníků mého dotazníkového šetření aktivně závodí již 12 a více let, 13 % pak 8–11 let. Tyto dvě skupiny ukazují, že se dané osoby cyklistice věnují už docela dlouhou dobu. 3 % zbylých odpovědí se věnuje závodění 4–7 let. Nikdo z dotazovaných nezávodí méně než 4 roky.

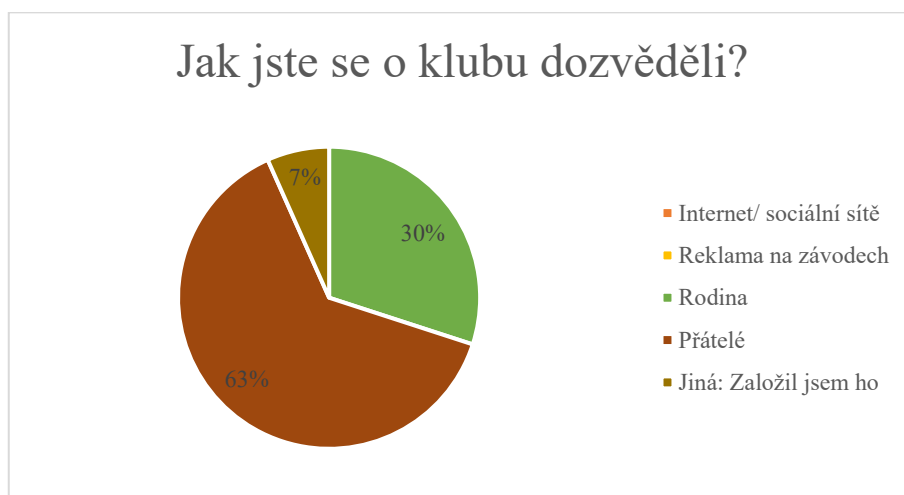
Graf 3.17 Procentuální vyjádření vlivu okolí k závodění



Zdroj: Vlastní zpracování

Předchozí otázka rozdělila členy, kteří se aktivně zúčastňují cyklistických závodů a kteří nikoliv. Tato otázka byla určena pouze těm, kteří na již zmíněnou předešlou otázku neopověděli „nejezdím závodně“. V tomto případě odpovědělo 13 lidí, tedy 47 % všech dotazovaných. Podle grafu č. 3.17 nejčastěji začali závodit sami nebo je k tomu přivedli přátelé. 23 % aktivně závodících pak ovlivnila jejich rodina.

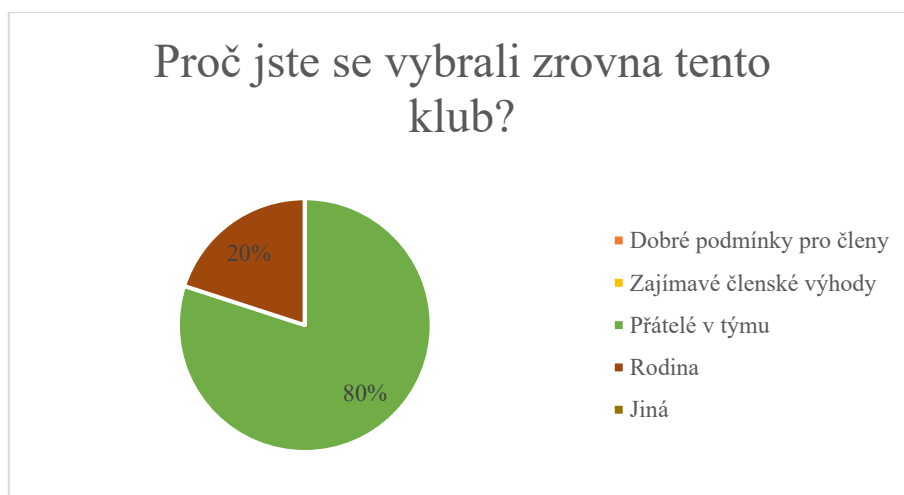
Graf 3.18 Procentuální vyjádření povědomí o klubu



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky zaznačené v grafu č. 3.18 jasně ukazují, že většina odpovídajících se o klubu dozvěděla prostřednictvím svých přátel nebo rodiny. Jedná se tedy o klub složený především z přátel a rodinných příslušníků. 7 %, tzn. dva členové (předpokládám, že zakladatelé klubu) zvolili odpověď „jiná“ a dopsali, že klub založili. Je zřejmé, že rozsah povědomí lidí o tomto klubu není tak velký, jelikož se nikdo z respondentů nedozvěděl o klubu prostřednictvím reklamy na závodech nebo na internetu.

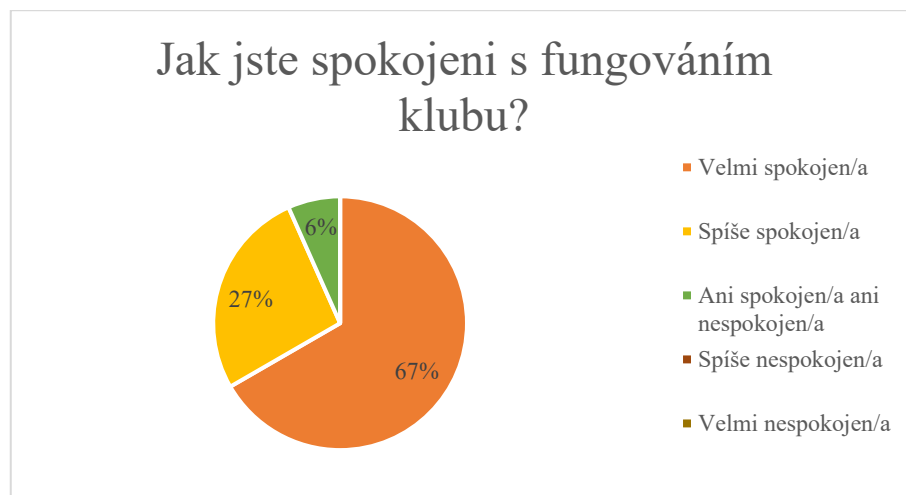
Graf 3.19 Procentuální vyjádření vlivu okolí a podmínek pro volbu klubu



Zdroj: Vlastní zpracování

Zde to bylo opět velmi jasné. Jak je vidět v grafu č. 3.19, 80 % respondentů si vybralo tento klub díky přátelům, kteří již byli členové. Zbýlých 20 % tvoří rodinní příslušníci. Dobré podmínky pro členy nebo zajímavé členské výhody neměly na volbu vliv.

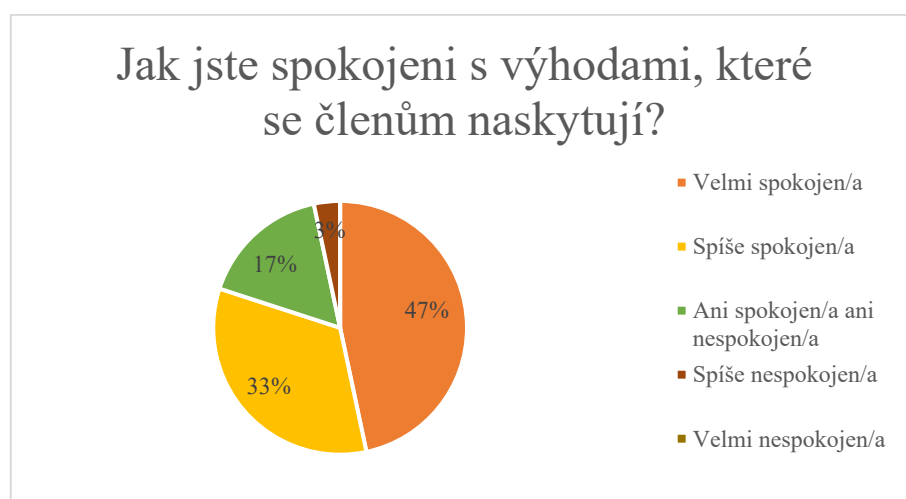
Graf 3.20 Procentuální vyjádření spokojenosti členů s fungováním klubu



Zdroj: Vlastní zpracování

Sedmou otázkou jsem chtěla zjistit, do jaké míry jsou členové spokojeni s fungováním klubu. Jak lze z grafu č. 3.20 vidět, většina je velmi spokojena. Spíše spokojeno je 27 % dotazovaných. 6 %, tedy pouze jeden respondent není ani spokojen/a, ani nespokojen/a. Nikdo není spíše, ani velmi nespokojen.

Graf 3.21 Procentuální vyjádření spokojenosti členů s členskými výhodami



Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka na spokojenost byla mířena na to, jak jsou členové spokojeni s výhodami, které se jim v klubu poskytují. Zde odpovědi nebyly tak procentuálně jednoznačné. Z grafu č. 3.21 vidíme, že 47 %, tedy skoro polovina respondentů je s výhodami velmi spokojena, 33 % pak spíše spokojeno. Pět členů, tedy 17 %, není ani spokojeno, ani nespokojeno. 3 % jsou s výhodami spíše nespokojeni. Nikdo však není velmi nespokojen.

Graf 3.22 Procentuální vyjádření toho, zda by členové chtěli v klubu něco změnit



Zdroj: Vlastní zpracování

Předposlední otázka byla filtrační a jejím úkolem bylo zjistit, zda by členové chtěli v klubu něco změnit, a poté rozdělit respondenty na ty, kteří chtějí změnu, a na ty, kteří žádnou změnu nepotřebují. Z grafu č. 3.22 lze jasně vidět, že většina, tedy 93 %, by v klubu žádné změny nechtěla. Zbylých 7 %, tedy dva respondenti by nějakou změnu uvítali. Pro ně a jejich návrhy v dotazníku čekala ještě jedna otázka.

Tabulka 3.7 Jednotlivé návrhy na změnu

Více času pro společný trénink
Ještě více se zaměřit na děti a mládež

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázkou bylo, co přesně by chtěli členové, kteří na předešlou otázku odpověděli „ano“, změnit. Zde se objevilo, jak lze vidět v tabulce č. 3.7 „Více času pro společný trénink.“ a „Ještě více se zaměřit na děti a mládež.“.

3.2.6 SWOT analýza

Z poznatků, které vycházejí z rozhovoru s předsedou klubu, dotazníkového šetření a také poskytnutých dat, jsem sestavila SWOT analýzu Opavského sportovního klubu. Analýza zahrnuje jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Tabulka 3.8 SWOT analýza Opavského sportovního klubu

SILNÉ STRÁNKY <ul style="list-style-type: none">– Společné tréninky– Společné akce a soustředění– Pořádání táborů pro děti– Dotace z města– Společné prostory pro různé sešlosti (klubovna)– Přátelská atmosféra– Proplacení startovného	SLABÉ STRÁNKY <ul style="list-style-type: none">– Málo sponzorů– Vysoký věkový průměr členů– Neaktivní členové– Absence webových stránek– Nulová reklama
PŘÍLEŽITOSTI <ul style="list-style-type: none">– Zvýšení dotací a příspěvků– Nízká konkurence– Získání známého sportovce	HROZBY <ul style="list-style-type: none">– Žádné dotace a příspěvky z města– Konkurenční tábory– Klesající zájem dětí a jejich rodičů o sport

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých dat Opavského sportovního klubu

Silné stránky

Mezi nejsilnější stránky Opavského klubu patří přátelská až rodinná atmosféra, s níž souvisí i pořádání společných akcí, např. soustředění (jak v České republice, tak i na zahraničních výjezdech), týmové schůze nebo společné tréninky a vyjížďky na kole. Aktivním členům týmu je propláceno startovné za sezonu. Další silnou stránkou klubu je pořádání letních příměstských táborů pro děti ve věku 4–11 let. Tábory jsou tvořeny hlavně tak, aby děti bavily a vyzkoušely si co nejvíce sportů. Každoročně jsou tyto tábory naplněny již několik měsíců předem. Klub dostává na tyto tábory dotace z města, které umožňují např. pronajmutí sportovišť či trenérů z různých oblastí sportu.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky klubu bych jednoznačně zařadila malý počet sponzorů. Získávání sponzorů a peněžních prostředků spočívá převážně na osobních známostech. Další slabou stránkou je poměrně vysoký věkový průměr členů (pokud nepočítám děti účastníci se táborů, které jsou evidovány jako členové) a také mnoho neaktivních členů, kteří se nezúčastňují jak závodů, tak ani společných tréninků. Klub využívá ke své propagaci pouze facebookové stránky, kde sdílejí spíše jen fotky ze společných akcí. Webové stránky s detailnějšími informacemi, např. o členech, reporty nebo výsledky ze závodů, chybí.

Příležitosti

Velkou příležitostí by pro klub a organizování dětských táborů znamenalo zvýšení dotací a příspěvků z města. To by mohlo napomoci případnému rozšíření nabídky dětských táborů nebo nových kroužků, které by mohly probíhat celý rok. Příležitost pro rozšíření nabídky táborů vidím také v poměrně malé konkurenci, kdy v Opavě ani v jejím okolí se nenachází mnoho sportovních klubů, které by nabízely podobné tábory pro děti už od 4 let. Jelikož z Opavy pochází poměrně hodně úspěšných českých atletů, nabízí se spolupráce právě s nimi. Děti by tak mohly strávit jeden den s profesionálním sportovcem a zkusit si jeho trénink.

Hrozby

Velkou hrozbu by pro klub znamenalo přerušení dotací a příspěvků z města. To by samozřejmě mělo vliv na organizování příměstských táborů. Vedení se snaží, aby cena táborů byla pro rodiče co nejnižší, a tudíž by se bez určité podpory města nemohly tábory uskutečnit. Další hrozbou pro pořádání těchto táborů by mohl být klesající zájem dětí a jejich rodičů o sport. S tím souvisí i hrozba v podobě konkurenčních táborů pro děti, zaměřujících se na jinou aktivitu, než je sport.

3.3 Komparace analyzovaných klubů

Tato kapitola obsahuje komparaci analyzovaných cyklistických klubů. Níže porovnávám především základní aspekty obou klubů, jejich finanční stránky a výsledky SWOT analýz.

3.3.1 Komparace základních aspektů obou klubů

V obou případech se jedná o amatérské kluby se sídlem v Opavě. Oba už fungují přibližně stejnou dobu, a to zhruba 12 let. Novatop bike team (dále jen NBT) sdružuje převážně nadšence horské cyklistiky a triatlonu, kdežto členové Opavského sportovního klubu (dále jen OSK) se zúčastňují závodů nejen na horském kole, ale i v dalších různých sportech, např. běhu, běžeckém lyžování nebo alpském lyžování.

I když to na první pohled může vypadat, že je OSK díky svým 126 členům větší klub než NBT, který v současné době eviduje 34 členů, není tomu tak. OSK má sice početnou základnu, ale polovinu tvoří účastníci dětských táborů a zhruba třetinu tvoří neaktivní členové.

Zásadním rozdílem mezi NBT a OSK je určitá činnost navíc, kterou vykonává právě OSK. Tento klub organizuje již zmíněné příměstské tábory pro děti. Svou činnost chce v budoucnu soustředit právě na děti.

Oba porovnávané kluby fungují jako zapsané spolky. V případě NBT je nejvyšším orgánem výkonný výbor, který se skládá ze čtyř členů a předsedy. U OSK je naopak nejvyšším orgánem valná hromada. Výkonný výbor je oproti NBT tvořen pouze třemi členy včetně předsedy a hospodáře. V obou případech je svolávána členská schůze minimálně jednou do roka, a to právě výkonným orgánem. OSK je tvořen ještě kontrolní komisí, která dohlíží na správnost jeho činností. NBT je tak tvořen pouze jedním orgánem, výkonným, na rozdíl od OSK, který ve své organizační struktuře specifikuje tři orgány, a to valnou hromadu, výkonný výbor a kontrolní komisi.

3.3.2 Komparace finanční stránky obou klubů

Poskytnutá data obou klubů jsem využila k analýze jejich finanční situace. Nyní jejich příjmy a výdaje porovnám. Jednotlivé položky výdajů a příjmů a jejich částky se u obou týmů se trošku liší.

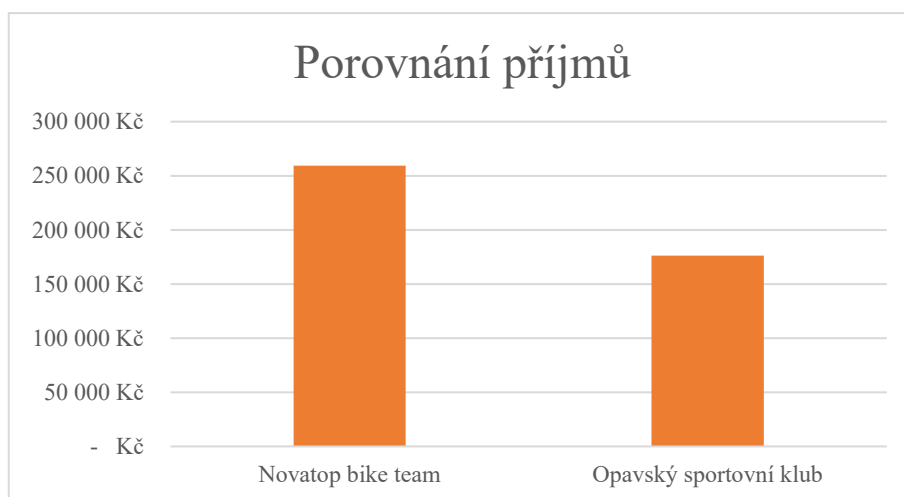
Tabulka 3.9 Příjmy a výdaje obou klubů za sezónu 2019

	Novatop bike team	Opavský sportovní klub
Příjmy	259 431 Kč	176 100 Kč
Výdaje	245 373 Kč	151 200 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 3.9 jsou zobrazeny celkové příjmy a výdaje NBT a OSK za uplynulou sezónu 2019. U obou klubů byly zůstatky na konci sezóny kladné. Rozdíl mezi příjmy a výdaji u NBT byl 14 058 Kč. U druhého klubu byl finanční zůstatek vyšší, a to 24 900 Kč. Tyto peněžní zůstatky však oba týmy musí využít, jak již bylo řečeno, pro účely klubu.

Graf 3.23 Porovnání příjmů obou klubů



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 3.23 lze vidět, že příjmy NBT v roce 2019 byly vyšší než u OSK, konkrétně o 83 331 Kč. Hlavními důvody tohoto rozdílu byly příjmy z poplatků za výrobu dresů pro členy NBT a příspěvek jeho zřizovatele. Tyto položky činily největší část všech příjmů a také dosahovaly vysokých částek. OSK těžil hlavně z financí určených pro dětské příměstské tábory nebo z financí z jejich organizace vycházejících. Další rozdílnou položkou, kterou můžeme najít pouze u NBT, byly dary od sponzorů. Jak již bylo několikrát zmíněno, OSK v současné době ani v loňském roce žádné sponzory nemá, a tudíž žádné sponzorské dary neobdrželo.

Společnou položkou obou týmů byly příjmy z členských příspěvků, které však u OSK byly razantně nižší, a to kvůli spíše symbolické částce členského poplatku. Rozdíl mezi těmito položkami byl konkrétně 23 900 Kč.

Graf 3.24 Porovnání výdajů obou klubů



Zdroj: Vlastní zpracování

Při pohledu na graf č. 3.24, který porovnává výdaje obou klubů za rok 2019, lze vidět, že stejně jako u příjmů jsou logicky i výdaje OSK nižší než u NBT. Rozdíl konkrétně činí 94 173 Kč. U výdajů můžeme najít více společných položek obou týmů. Oba týmy musely zaplatit různé poplatky, v případě OSK to byl však pouze poplatek České unii sportu. NBT také musel zaplatit členský příspěvek, avšak České triatlonové asociaci. Dále pak na rozdíl od OSK muselo vedení týmu zaplatit bankovní poplatky a poplatky za pronajmutí webové domény a změnu názvu. Výše poplatků se však lišila, a to o 6 809 Kč. Oba týmy dále poskytly peníze na jídlo a pití při závěrečné schůzi. Zde rozdíl nebyl tak značný. Velký rozdíl však činila částka určená pro zaplacení nákladů na výrobu dresů, která dosáhla výše 90 647 Kč. Oba týmy vynaložily určitou část svých peněz na proplacení nákladů svých členů na sezónu. V případě NBT to bylo v podobě finančních odměn, u OSK pak v podobě proplacení startovného. Rozdíl mezi těmito dvěma částkami tvořil 75 000 Kč.

Ostatní položky ve výdajích již byly odlišné. OSK uspořádalo dvě společné soustředění a vyhradilo také určitou částku peněz. Poslední položkou pak byly potřebné výdaje na

organizování dětských táborů. Poslední položkou ve výdajích u NBT byl nákup zboží u sponzora.

3.3.3 Komparace výsledků SWOT analýzy

Při zpracovávání SWOT analýz, tedy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jsem u obou klubů vycházela z rozhovoru s předsedou klubu, dotazníkového šetření a poskytnutých dat. U NBT jsem navíc využila i vlastních postřehů jakožto bývalá členka klubu.

Silné stránky

Při pohledu na silné stránky obou klubů jde vidět, že OSK jich má o poznání více. Oba kluby se snaží určitým způsobem částečně pokrýt náklady členů na sezónu, OSK v podobě proplácení startovného a NBT v podobě finančních odměn na konci sezóny. Silnou stránkou NBT je na rozdíl od OSK fakt, že mají aktivní jak facebookové stránky, tak webové stránky, na kterých můžeme najít spoustu informací a aktualit.

Mezi silné stránky OSK patří celková soudružnost týmu, společné pořádání tréninků, soustředění a různých akcí. V týmu panuje přátelská až rodinná atmosféra. Všechny tyto klady však v NBT členům hodně chybí.

Slabé stránky

Některé slabé stránky v obou týmech jsem již zmínila, např. nesoudržnost na straně NBT nebo absence webových stránek na straně OSK. Mezi další slabou stránku OSK, na rozdíl od NBT, patří vysoký věkový průměr členů. Většina dospělých členů, podle poskytnutých dat, má více než 50 let. To však neplatí u druhého z týmů, jehož členská základna se skládá z podstatně mladších členů. Další slabou stránkou, v níž se oba kluby liší, je závodní aktivita členů, kdy OSK má mnoho neaktivních a nezávodících členů.

Oba kluby však mají ať už menší, nebo větší problémy se sponzory. NBT na konci loňské sezóny a na začátku letošního roku přišel o dva velké sponzory. OSK v současné době žádné velké sponzory nemá a sponzorování spočívá spíše na bázi jednorázových sponzorských darů a na osobních známostech.

Příležitosti

Příležitosti se u obou týmů razantně liší. Jelikož se chce každý z týmů v budoucnu soustředit na úplně něco jiného, možnosti, které by napomohly k jejich rozvoji, jsou logicky jiné. Jak vyplynulo z rozhovoru s předsedou týmu OSK, jejich hlavním cílem je převážně organizovat dětské tábory a soustředit se právě na děti. K největší příležitosti OSK a hlavně organizování dětských táborů patří zvýšení dotací a příspěvků, získání známého opavského sportovce, který by byl ochoten ukázat dětem, jak trénuje, anebo také nízká konkurence v Opavě a okolí.

Naopak pro NBT jsou příležitosti ke zlepšení fungování týmu úplně jiné. Např. získání nových sponzorů by zlepšilo podmínky pro členy a to by mohlo vést k příchodu nových aktivních členů, kteří by byli vidět na závodech. K navýšení počtu členů by také mohlo přispět zvýšení popularity cyklistiky v České republice.

Hrozby

Stejně jako příležitosti také hrozby jsou pro oba kluby podstatně odlišné. Hrozbou by pro oba byla jednoznačně ztráta finančních zdrojů ať už hlavního sponzora v případě NBT, nebo ztráta dotací a příspěvků pro OSK. Mezi další hrozby OSK jsem zařadila klesající zájem dětí a jejich rodičů o sport a s tím i související konkurenční tábory, které jsou zaměřeny na jiné aktivity než sport. Konkurence v podobě nového cyklistického klubu v okolí by mohla znamenat hrozbu také pro NBT. Případná ekonomická krize by rovněž mohla negativně ovlivnit fungování klubu.

4 Shrnutí výsledků, náměty a doporučení

Z hlediska finanční stránky se oba kluby zase tolik neliší. Je zřejmé, že finanční podpora v NBT je o několik desítek tisíc větší, ale rozdíl není markantní. Pokud bychom však od příjmů OSK odečetli dotace a příspěvky na organizování jejich příměstských táborů pro děti a také příjmy z nich vycházejících, následně porovnali pouze finance určené pro dospělé členy, rozdíl by už byl razantní.

Oba týmy fungují na bázi neziskových organizací, což znamená, že by neměly vykazovat zisky, ale také by neměly být ve ztrátě. Z provedeného porovnání příjmů a výdajů však vyplynulo, že oba týmy vykazovaly určitý peněžní zůstatek na konci sezóny. Tyto peníze se musí v obou případech využít pouze na účely klubu, kvůli nimž byl založen.

Přestože oba kluby fungují jako stejné právní formy, jejich organizační struktury se liší. OSK se skládá ze tří orgánů, a to valné hromady, výkonného výboru a kontrolní komise, zatímco NBT má pouze výkonný výbor. Nejvyšším orgánem OSK je valná hromada, svolávána minimálně jednou do roka. Nejvyšším orgánem NBT je však výkonný výbor neboli statutární orgán, složený z pěti členů včetně předsedy. Výkonný výbor OSK tvoří tři členové včetně předsedy a hospodáře.

Jak vyplynulo z rozhovoru s předsedou OSK, klub se chce převážně soustředit na organizování letních příměstských táborů pro děti. Také bylo řečeno, že zájem o tyto tábory je obrovský a kapacita je většinou naplněna i několik měsíců předem. Myslím si, že jejich koncepce organizace táborů, založená na možnosti vyzkoušet si co nejvíce druhů sportu, je pro malé děti výborná a moc se mi líbí. Také fakt, že se je snaží pojmout hlavně zábavnou formou, napomáhá tomu, že se děti těchto táborů účastní opakovaně. Jelikož je o tábory velký zájem, myslím si, že by měl klub zkusit rozšířit nabídku a mohl by uspořádat např. o jeden tábor navíc. Protože je práce s dětmi opravdu baví a finanční prostředky jim to dovolují, mohli by zkusit uspořádat i celoroční kroužek pro děti, který by probíhal třeba jednou za měsíc, a děti by si každý měsíc mohly vyzkoušet jiný sport.

Jednou ze slabých stránek OSK jsou chybějící webové stránky. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, většina členů se o klubu dozvěděla prostřednictvím svých přátel nebo rodiny. Ke svým účelům používají pouze facebookové stránky, kde sdílí převážně

fotky a aktuality. Pro lepší informovanost okolí o tomto klubu, jeho členech a především o organizaci příměstských táborů, ale také z faktu, že ne každý má přístup k Facebooku, bych jim do budoucna doporučila uvažovat o založení webových stránek s podrobnými informacemi.

OSK se snaží zaměřit nejenom na děti, ale také nezapomíná na druhou část svých členů. Pořádá společné akce, např. soustředění, společné vyjížďky na kole nebo závěrečné schůze. Podle výsledků z dotazníkového šetření tohle všechno členové NBT však postrádají. Objevovaly se zde časté připomínky týkající se špatné soudržnosti týmu, chybějících akcí, kde by se všichni sešli apod. Proto bych doporučila zkusit si najít více času na organizování chodu týmu a zkusit uspořádat několik společných tréninků pro členy právě z Opavy a okolí a posléze třeba i společný víkendový pobyt. Pokud by to však čas nedovolil a nikdo ze současného vedení by se nechtěl angažovat v organizování těchto akcí, možná by nebylo od věci zkusit oslovit právě některé mladší členy, zda by neměli zájem se na této organizaci částečně podílet.

Oba týmy mají problémy se sponzory. NBT v loňské sezóně ztratil jednoho z hlavních sponzorů, a proto přišel i o zajímavé výhody pro své členy. Na začátku tohoto roku přišel i o dalšího sponzora, který jako firma končí. V současné době spoléhá hlavně na finanční příspěvek svého hlavního sponzora a zřizovatele v jednom a jednorázové sponzorské dary ze strany některých ze svých členů. Jednou z připomínek v dotazníkovém šetření pro členy právě NBT bylo, že by uvítali nového sponzora. Myslím si, že by se vedení klubu mohlo pokusit najít nové sponzory a znovu tak zajistit členům určité výhody, třeba slevu při servisu kola nebo slevu při koupi nového kola či jeho příslušenství, jako tomu bylo před pár lety.

5 Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na dva amatérské cyklistické kluby působící v Opavě. Hlavním *cílem bylo analyzovat management obou klubů, následně je mezi sebou porovnat a z výsledků šetření navrhnout možné náměty na zlepšení*. Dle výsledků poté zjistit, v jakých oblastech se chod týmů může lišit a co naopak mají společného. Stanovený cíl se podařilo splnit.

Práce byla rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části byly pomocí odborné literatury vymezeny základní pojmy týkající se managementu a marketingu nejen obecně, ale i ve sportu. Dále byly popsány metody využití v praktické části. Druhá část práce byla určena pro analýzu obou klubů jak z finanční stránky, tak z organizační a následně i k využití vybraných výzkumných metod.

První část druhé kapitoly se věnovala analýze Novatop bike teamu. Detailně byly popsány základní informace týkající se tohoto klubu, např. datum vzniku nebo účel jeho založení. Dále byla pomocí poskytnutých dat zobrazena jeho organizační struktura a finanční situace. Na základě provedeného rozhovoru s předsedou klubu a zpracovaných výsledků z dotazníků, vyplněných členy, byla poté využita SWOT analýza k sestavení jejich silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

V následující kapitole byly popsány tytéž informace i u druhého klubu, a to Opavského sportovního klubu. Nejprve byly podány základní informace, poté organizační struktura a finanční situace. Dále byl proveden rozhovor s předsedou klubu a byly vyhodnoceny výsledky dotazníků, vyplněné členy, a sestaveny silné a slabé stránky klubu, příležitosti a hrozby pomocí SWOT analýzy.

Při komparaci obou klubů byly porovnány jejich základní aspekty, např. organizační struktura, právní forma, délka jejich fungování nebo velikost klubu. Pak byla srovnána jejich finanční situace, tzn. jejich příjmy a výdaje za uplynulou sezónu. Nakonec byly porovnány jejich silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pomocí vytvořených SWOT analýz.

Po shrnutí všech výsledků vyplývajících z provedené analýzy managementu obou klubů, rozhovoru s předsedou, dotazníkového šetření a následné SWOT analýzy jsem dospěla k závěru, že i přes fakt, že kluby působí jako stejné právní formy, ve stejném městě, oba na amatérské úrovni a přibližně stejně dlouhou dobu, v určitých aspektech se liší. Rozdíly byly zaznamenány kupříkladu v jednotlivých položkách příjmů a výdajů za uplynulou sezónu nebo v organizační struktuře, kdy u každého z klubů zastává nejvyšší funkci jiný orgán. Přesto, že oba kluby byly založeny za stejným účelem sdružovat lidi se zájmem pro cyklistiku a obecně sport, Opavský sportovní klub se v současné době soustředí spíše na pořádání příměstských táborů pro děti, což je největší rozdíl mezi oběma kluby.

Na konci své práce jsem navrhla několik podnětů a doporučení ke zlepšení organizace a fungování obou týmů. Doufám, že tyto náměty pomohou Novatop bike teamu zdokonalit organizaci chodu týmu a zlepšit tím spokojenost svým stávajícím členům a Opavskému sportovnímu klubu pomohou při organizování jejich letních táborů pro děti a potencionálnímu rozvoji práce právě s nimi.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

1. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
2. CADLE, James; PAUL, Debra and TURNER, Paul. *Business Analysis Techniques: 72 Essential Tools for Success*. Swindon: BCS Learning & Development Limited, 2010. 260 s. ISBN 978-1-906124-23-6
3. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
4. DURDOVÁ, Irena. *Sociální, ekonomické a etické aspekty současného sportovního prostředí*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2011. 127 s. ISBN 978-80-248-2439-0.
5. DURDOVÁ, Irena. *Sport jako sociálně-ekonomický fenomén*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2015. 135 s. ISBN 978-80-248-3658-4.
6. DURDOVÁ, Irena. *Vybrané kapitoly z managementu a marketingu sportu*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2019. 98 s. ISBN 978-80-248-4165-6.
7. HOBZA, Vladimír. *Ekonomie sportu: vybrané kapitoly*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. 61 s. ISBN 978-80-244-4381-2.
8. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA, Martin ČERNEK, et al. *Základy managementu*. 2. vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. 266 s. ISBN 978-80-248-4102-1.
9. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
10. KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-x.
11. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
12. KUNZ, Vilém. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Praha: Grada Publishing, 2018. 173 s. ISBN 978-80-271-0560-1.

13. NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, et al. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. 283 s. ISBN 978-80-210-8346-2.
14. NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.
15. ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Praha: Professional Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-86946-49-8.
16. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
17. VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

Internetové zdroje

18. NOVATOP LAPIERRE. *Novatop Lapierre* [online]. [Cit. 15. 3. 2020] Dostupné z: <http://www.novatop-lapierre.com/>
19. OPAVSKÝ SPORTOVNÍ KLUB – LETNÍ PŘÍMĚSTSKÉ TÁBORY. *Informace* [online]. [Cit. 15. 3. 2020] Dostupné z: https://cs-cz.facebook.com/pg/oskleteprimestsketabory/about/?ref=page_internal
20. OPAVSKÝ SPORTOVNÍ KLUB. *Informace* [online]. [Cit. 15.3. 2020] Dostupné z: https://cs-cz.facebook.com/pg/opavskysportovniklub/about/?ref=page_internal

Seznam zkratek

NBT – Novatop bike team

OSK – Opavský sportovní klub

SWOT – Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 12.5.2020

Klára Kulínová
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 Vzor dotazníku pro členy klubu Novatop bike team a Opavský sportovní klub

Přílohy

Příloha č. 1 Vzor dotazníku pro členy klubu Novatop bike team a Opavský sportovní klub

Dotazník pro členy klubu Novatop bike team a Opavský sportovní klub

Dobrý den, jsem studentkou třetího ročníku bakalářského studia oboru sportovní management a tímto bych Vás, jakožto členy klubu, chtěla poprosit o vyplnění krátkého dotazníku, který se zaměřuje především na Vaši spokojenost v daném klubu. Výsledky dotazování budou následně využity a vyhodnoceny v mé bakalářské práci.

Dotazník je anonymní a obsahuje 11 krátkých otázek, které Vám nezaberou více jak pět minut.

1. Pohlaví?

- ☐ Žena
- ☐ Muž

2. Kolik je Vám let?

- ☐ Do 20 let
- ☐ 21-30 let
- ☐ 31-40 let
- ☐ 41-50 let
- ☐ 51-60 let
- ☐ Nad 61 let

3. Jak dlouho závodně jezdíte na kole?

- ☐ Nejezdím závodně
- ☐ 1-3 roky
- ☐ 4-7 let
- ☐ 8-11 let
- ☐ 12 a více let

4. Kdo vás k závodění přivedl? (V případě, že jste v předešlé otázce odpověděli „Nejezdím závodně“, přeskočte na otázku)

- Já sám/a
- Rodina
- Přátelé
- Jiná: ...

5. Jak jste se o klubu dozvěděli?

- Internet/ sociální síť
- Reklama na závodech
- Rodina
- Přátelé
- Jiná...

6. Proč jste si vybrali zrovna tento klub?

- Dobré podmínky pro členy
- Zajímavé členské výhody
- Přátelé v týmu
- Rodina
- Jiné: ...

7. Jak jste spokojen s fungováním klubu?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Ani spokojen/a ani nespokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

8. Jste spokojeni s výhodami, které se členům naskytují?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Ani spokojen/a ani nespokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

9. Je něco, co byste chtěli změnit?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

10. Co přesně byste chtěli změnit? (V případě, že jste v předešlé otázce odpověděli „Ne“, neodpovídejte)

Vypište....

Děkuji za vyplnění.